



MASTERARBEIT

Frau
Lisa Tochtenhagen

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS VON COACHS

eine qualitative Befragung

Mittweida, 2017

MASTERARBEIT

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS VON COACHS

eine qualitative Befragung

Autor:

Frau B.A.

Lisa Tochtenhagen

Studiengang:

**Master of Business Administration
Strategische Unternehmensführung**

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse

Zweitprüfer:

M. Sc. Falko Kirsten

Einreichung:

Mittweida, 30. April 2017

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2017

MASTER THESIS

LEADERSHIP UNDERSTANDING OF COACHES

a qualitative survey

author:
Ms. B.A.

Lisa Tochtenhagen

course of studies:
**Master of Business Administration
in Strategic Management**

first examiner:
Prof. Dr. habil. Stefan Busse

second examiner:
M. Sc. Falko Kirsten

submission:
Mittweida, April, 30th, 2017

defence/ evaluation:
Mittweida, 2017

Bibliografische Beschreibung:

Tochtenhagen, Lisa:

Führungsverständnis von Coachs, eine qualitative Befragung – 2017
– 7 S., 116 S., 78 S., Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät ITWM -
Institut für Technologie- und Wissenstransfer Mittweida, Masterarbeit,
2017

Referat:

Jahrelang hat sich die Forschung dem Thema Mitarbeiterführung entweder aus einem theoretischen Blickwinkel oder aus Sicht von Führungskräfte, HR-Beauftragten, erfolgreichen Unternehmern oder Mitarbeitern genähert. Diese Arbeit geht einen anderen Weg: Der Zugang zum Feld „Führung“ wird über qualitative Interviews mit Führungskoachs – in ihrer Rolle als Experten für die Entwicklung von Führungskompetenzen – hergestellt. Somit werden zwei bisher getrennte Fachgebiete, nämlich die Führungsforschung und die Erforschung von Coaching erstmals miteinander verbunden. Indem die Arbeit das Führungsverständnis von Coachs hinterfragt, liefert sie einerseits Aussagen zum Selbstverständnis der Führungskoachs, andererseits wertvolle und vor allem praxisnahe Implikationen, was gute Führung ausmacht und wie diese herzustellen ist.

For years, human research on leadership has only been seen from a quite theoretical point of view or from the perspective of top management, HR-representatives, successful employers or employees.

This Master Thesis has chosen another way: The access to “leadership” will be achieved by qualitative interviews with leadership-coaches in their role as experts in development of leadership-competences. In that way, so far separated areas of expertise, namely leadership-research and coaching-research, have been linked together. Critically dealing with the coaches understanding of what leadership means, this scientific work is giving on the one hand information about the self-conception of the leadership-coach and on the other hand valuable and particularly practical implications of what good leadership means and how it is to be achieved.

Inhalt

Inhalt	I
Danksagung	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Stand der Führungsforschung	2
2.1 <i>Zur Kategorisierung von Führungstheorien</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Eigenschaftstheoretischer Ansatz.....</i>	<i>3</i>
2.3 <i>Behavioristischer Ansatz.....</i>	<i>6</i>
2.4 <i>Situative Theorien</i>	<i>8</i>
2.5 <i>Kognitive und beziehungsorientierte Ansätze</i>	<i>13</i>
2.6 <i>Neobehavioristischer Ansätze</i>	<i>16</i>
2.7 <i>Symbolische Führung</i>	<i>20</i>
2.8 <i>Systemisches Verständnis von Führung</i>	<i>20</i>
2.8.1 <i>Systemische Führungstheorien.....</i>	<i>23</i>
2.8.2 <i>Mikropolitik</i>	<i>24</i>
2.9 <i>Motivationale Theorien.....</i>	<i>26</i>
2.10 <i>Aktuelle Studienlandschaft</i>	<i>27</i>
2.11 <i>„Neues Führen“</i>	<i>29</i>
3 Stand der Coachingforschung.....	31
3.1 <i>Definition Coaching</i>	<i>33</i>
3.2 <i>Abgrenzung zu anderen Formaten</i>	<i>35</i>
3.3 <i>Ablauf.....</i>	<i>37</i>
3.3.1 <i>Coachingkonzepte</i>	<i>38</i>
3.3.2 <i>Methoden.....</i>	<i>39</i>
3.3.3 <i>Arbeitsbeziehung im Coaching</i>	<i>40</i>
3.4 <i>Wirksamkeit von Coaching.....</i>	<i>40</i>

3.5	<i>Der deutsche Coachingmarkt</i>	43
3.6	<i>Nutzung von Coaching-Angeboten</i>	44
4	Empirische Untersuchung	46
4.1	<i>Definitionen und Abgrenzung</i>	47
4.2	<i>Forschungsmethode</i>	48
4.2.1	Exploratives Experteninterview	48
4.2.2	Expertenauswahl.....	49
4.2.3	Beschreibung der Stichprobe.....	49
4.2.4	Entscheidung für eine Auswertungsmethode	52
4.2.5	Forschungsperspektive	53
4.2.6	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	54
4.2.7	Entwicklung des Leitfadens und Forschungsdesign.....	56
4.2.8	Durchführung und Leitfaden	58
4.2.9	Pretest und Revision des Leitfadens	59
4.2.10	Transkription	60
4.3	<i>Auswertungsprozess</i>	61
4.3.1	Induktive Dimensionen des Führungsverständnisses	61
4.3.2	Kodierung und Kategorienbildung	62
4.4	<i>Methodenkritik</i>	64
5	Auswertung	66
5.1	<i>Oberkategorie Ausrichtung</i>	66
5.2	<i>Oberkategorie Führen</i>	70
5.2.1	Allgemeines Führungsverständnis.....	72
5.2.2	Führungsaufgaben und -kompetenzen.....	74
5.2.3	Führungspersönlichkeit	76
5.2.4	Professionalisierung von Führung.....	77
5.2.5	Schlechte Führung	78
5.2.6	Ziel / Wirkung guter Führung.....	78
5.3	<i>Oberkategorie Führungskräfte</i>	79
5.3.1	Allgemeine Situation der Führungskräfte	80
5.3.2	Überlastung.....	81
5.3.3	Führungsverständnis der Führungskräfte	82
5.3.4	Scheidende Führungskräfte	85
5.3.5	Werdegang zur Führungskraft.....	85
5.3.6	Wissenschaft // Führungskraft.....	86
5.4	<i>Oberkategorie Kontext</i>	87
5.4.1	Gender	87
5.4.2	Generation	88

Inhalt	III
5.4.3 Ost / West	90
5.4.4 Wandel der Arbeitswelt	90
5.5 <i>Oberkategorie Mitarbeiter</i>	91
5.6 <i>Organisationen</i>	92
5.6.1 Erfolgsfaktor Organisation	93
5.6.2 Folgen schlechter Führung	94
5.6.3 Führungsverständnis Organisation	94
5.6.4 Organisationsentwicklung	96
5.6.5 Organisationsstruktur	97
5.6.6 Situation der Organisationen	98
5.7 <i>Weltbild Coach</i>	99
5.7.1 Einstellungen	99
5.7.2 Gesellschaft	100
5.7.3 Menschenbild	101
5.7.4 Werte	102
5.8 <i>Oberkategorie Werdegang & Tätigkeit</i>	102
5.9 <i>Überprüfung der Arbeitshypothesen</i>	103
6 Zusammenfassung und Ausblick	105
Literatur	CXIV
Anlagen, Interviewleitfaden	CXXIV
Anlagen, Oberkategorie Ausrichtung	CXXVII
Anlagen, Oberkategorie Führen	CXXXV
<i>Allgemeines Führungsverständnis</i>	<i>CXXXV</i>
<i>Führungsaufgaben und -kompetenzen</i>	<i>CXXXVIII</i>
<i>Führungspersönlichkeit</i>	<i>CXLIV</i>
<i>Professionalisierung von Führung</i>	<i>CXLVI</i>
<i>Schlechte Führung</i>	<i>CXLIX</i>
<i>Ziel / Wirkung guter Führung</i>	<i>CLII</i>
Anlagen, Oberkategorie Führungskräfte	CLIV
<i>Allgemeine Situation der Führungskräfte</i>	<i>CLIV</i>
<i>Überlastung</i>	<i>CLX</i>
<i>Führungsverständnis der Führungskräfte</i>	<i>CLXI</i>
<i>Scheidende Führungskräfte</i>	<i>CLXIV</i>

<i>Werdegang zur Führungskraft</i>	CLXVI
<i>Wissenschaft // Führungskraft</i>	CLXVII
Anlagen, Oberkategorie Kontext	CLXIX
<i>Gender</i>	CLXIX
<i>Generation</i>	CLXX
<i>Wandel der Arbeitswelt</i>	CLXXIV
Anlagen, Oberkategorie Mitarbeiter	CLXXVII
Anlagen, Oberkategorie Organisationen	CLXXXIX
<i>Erfolgsfaktor Organisation</i>	CLXXXIX
<i>Folgen schlechter Führung</i>	CLXXX
<i>Führungsverständnis Organisation</i>	CLXXX
<i>Organisationsentwicklung</i>	CLXXXII
<i>Organisationsstruktur</i>	CLXXXIV
<i>Situation der Organisationen</i>	CLXXXV
Anlagen, Oberkategorie Weltbild Coach	CLXXXVIII
<i>Einstellungen</i>	CLXXXVIII
<i>Gesellschaft</i>	CLXXXIX
<i>Menschenbild</i>	CXCI
<i>Werte</i>	CXCII
Selbstständigkeitserklärung	195

Danksagung

Mein ganz herzlicher Dank gilt zu allererst den zehn Befragten, nicht nur für die aufschlussreichen Interviews, sondern auch für die spannenden und sehr bereichernden persönlichen Begegnungen. Die herzliche Offenheit, mit der sie mir begegneten wird mir noch lange in Erinnerung bleiben.

Zu danken habe ich außerdem Hanan Fischer, für unsere gemeinsame Reflexion der Methodik, ihre konstruktive Kritik und für die eine oder andere Idee einer treffenden Kategorienbezeichnung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Dreiecksverhältnis im Coaching.....	46
Abbildung 2: Forschungsdesign.....	57
Abbildung 3: induktive Dimensionen des Führungsverständnisses	62
Abbildung 4: Führungsverständnis B1	107
Abbildung 5: Führungsverständnis B2	108
Abbildung 6: Führungsverständnis B3	109
Abbildung 7: Führungsverständnis B4	109
Abbildung 8: Führungsverständnis B5	110
Abbildung 9: Führungsverständnis B6	111
Abbildung 10: Führungsverständnis B7	111
Abbildung 11: Führungsverständnis B8	112
Abbildung 12: Führungsverständnis B10	113
Abbildung 13: Führungsverständnis B9	113

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung von Coaching	35
Tabelle 2: Ablauf des Coachings	38
Tabelle 3: Stichprobe	50
Tabelle 4: Oberkategorie Ausrichtung.....	67
Tabelle 5: präferierte Literatur.....	70
Tabelle 6: Oberkategorie Führen	71
Tabelle 7: Oberkategorie Führungskräfte	79
Tabelle 8: Coaching-Anlässe	80
Tabelle 9: Typenbildung Führungsverständnis der Führungskräfte	84
Tabelle 10: Oberkategorie Kontext.....	87
Tabelle 11: Typenbildung Generation	89
Tabelle 12: Oberkategorie Organisationen	92
Tabelle 13: Typenbildung Organisationen	95
Tabelle 14: Oberkategorie Weltbild Coach	99

Abkürzungsverzeichnis

im Textteil

B	Befragter
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
et al.	und andere (et alii, et aliae, et alia)
FRLM	Full Range Leadership Model
I	Interview (in Quellenangaben)
LEAD	Leadership Effectiveness and Adaptability Description
LDBQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LMX	Leader-Member-Exchange
LPC	Least Preferred Co-worker
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MMX	Member-Member-Exchange
ZOE	Zeitschrift für Organisationsentwicklung

in den Anlagen

FK	Führungskraft / Führungskräfte
H./B.	Hersey / Blanchard
HBM	Harvard Business Manager
MA	Mitarbeiter
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
UN	Unternehmen
TF	Transformationale Führung

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit erfragt das Führungsverständnis von Führungscocoachs und bettet dieses in den wissenschaftlichen Diskurs ein. Einerseits evaluiert sie die Befragung von Führungscocoachs – in ihrer Rolle als Experten für Führung und Coaching – als neuen Feldzugang der Führungsforschung, andererseits sind die Experten selbst Gegenstand der Untersuchung, wodurch neue Informationen zur Praxis des Führungscocoachings gewonnen werden. Zwei bisher wenig verbundene Fachgebiete werden hierbei verschmolzen: Die Coaching- und die Führungsforschung, weshalb der jeweilige Forschungsstand in den ersten beiden Kapiteln ausführlich vorgestellt wird. Damit werden die Ergebnisse für Forscher relevant, die abseits der vollstandardisierten, quantitativen Methoden neue Erkenntnisse zu Führungsaufgaben und -kompetenzen erheben wollen und leisten außerdem einen wichtigen, argumentativen Beitrag zur künftigen Konzeption von integrativen Führungsmodellen, die sich auf ein breites Spektrum an wissenschaftlichen Erkenntnissen stützen. Um das Führungsverständnis von Cocoachs zu erheben, führte die Forscherin mit zehn Probanden leitfadengestützte Experteninterviews durch, die nach Dresing / Pehl (2014) transkribiert und anschließend mittels der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2003) ausgewertet wurden. Das explorative Vorgehen wird insbesondere an der induktiven Kategorienbildung deutlich, wobei methodisch großer Wert auf intersubjektive Nachvollziehbarkeit gelegt wurde. Im Ergebnis werden sowohl fallübergreifende Gemeinsamkeiten und Unterschiede, sowie das Führungsverständnis jedes einzelnen Befragten dargestellt, sodass ein Überblick über jeden Einzelfall und über die Gesamtfälle möglich wird.

2 Stand der Führungsforschung

Der Forschungsstand zu Führungstheorien und -modellen ist in hohem Maße unübersichtlich und pluralistisch. Gute Einführungen in die Fülle der verschiedenen, insbesondere betriebswirtschaftlichen Konzepte bieten die Werke *Leadership in Organizations* von Yukl (2013), *The Bass Handbook of Leadership* (Bass, 2008) und der Sammelband *Handwörterbuch der Führung* von Kieser und Andere (i. F. et al.) (1995), während der Sammelband *Führung von Mitarbeitern* von Rosenstiel et al. (2009) und die Monographie von Felfe (2009) ihren Schwerpunkt auf psychologisch begründete Theorien setzen. Im deutschsprachigen Raum hat kaum ein anderer Autor so ausführlich, tiefgründig und kritisch die Ansätze, Voraussetzungen und Sinnhaftigkeit der Konzepte hinterfragt wie Neuberger (2002), welcher selbst dem „[...]Bauchladen (oder Supermarkt) [...]“ an Führungstheorien noch die Theorie der Mikropolitik hinzufügte (in: Rosenstiel et al., 2009, S. 28). Der deutsch- und englischsprachige Diskurs unterscheiden sich zudem stark. Während deutschsprachige Literatur die gängigen (vorwiegend aus dem angloamerikanischen Raum stammenden) Theorien eher kritisch rezipieren, Validierungsstudien durchführen und nur selten eigene Konzepte hinzufügt, besteht in der englischsprachigen Literatur die Tendenz, ständig neue Führungskonzepte zu erarbeiten oder vorhandene mit vermeintlich neuen Ideen vermeintlich zu optimieren. Als die wenigen traditionellen Führungskonzepte aus dem deutschsprachigen Raum sind insbesondere das ausschließlich normative „Harzburger Modell“ von Höhn (1970) bekannt, welches sich relativ schnell als kaum praktikabel erwies (Guserl, 1973), sowie das Führungskontinuum von Tannenbaum / Schmidt (1958), welches eine Anpassung der Entscheidungspartizipation an die Situation fordert.

Um eine kurze Einführung zu den zahlreichen Theorien geben zu können, ist es hilfreich, diese zunächst je nach ihrem Ansatz und Menschenbild zu kategorisieren, wobei gewisse Überschneidungen schwer ausgeschlossen werden können, da diese Kategorien nicht als distinkt gelten können. Die zentrale Frage der Führungsforschung lautet grob zusammengefasst immer wieder: „Wie entsteht erfolgreiche Führung?“ Dabei ist anzumerken, dass Führungserfolg in der Regel sehr unterschiedlich operationalisiert wird. Je nach Untersuchungsschwerpunkt und Ziel der Untersuchung werden als Zeichen von Führungserfolg der finanzielle Output und die Zufriedenheit der Mitarbeiter als Ausprägungen erfolgrei-

cher Führung angenommen. Wann immer also in der Folge von erfolgreicher Führung die Rede ist, muss Erfolg als subjektiver, untersuchungsbezogener Begriff verstanden werden.

2.1 Zur Kategorisierung von Führungstheorien

Im Folgenden wird ein Kategorisierungsschema angeboten, das vorwiegend der Schaffung von Übersichtlichkeit dient und außerdem den gängigen Kategorisierungen in Lehrbüchern folgt (z.B. von Hentze et al., 2005). Der eigenschaftstheoretische Forschungsansatz befasst sich mit den Charaktereigenschaften der Führungskraft und versucht, jene objektiv zu erfassen und mit dem Führungserfolg der Person in ein Verhältnis zu setzen. Diese Untersuchungen konzentrieren sich also auf die Führungskraft als Individuum aus der Perspektive der Persönlichkeitspsychologie. Mit dem Aufkommen des Behaviorismus verschob sich der Fokus von der Führungskraft als Persönlichkeit auf ihr Verhalten und die dadurch hervorgerufenen Reaktionen der Mitarbeiter. Wann immer also ein bestimmtes Verhalten gefordert wird, wird die Theorie im Folgenden dem verhaltenstheoretischen Ansatz zugeordnet, wobei zwei Unterkategorien gebildet werden können: 1. wenn davon ausgegangen wird, dass es generell einen idealen Führungsstil gibt und 2. wenn es einen der Situation angepassten idealen Führungsstil gibt. Mit der kognitiven Wende in der Psychologie entstand eine neue Forschungsrichtung, die sich den interaktiven, vorwiegend wahrnehmungspsychologischen Komponenten widmete. Die Attributionstheorien, sowie implizite Führungstheorien und allgemeine Beziehungstheorien werden deshalb im Folgenden unter den beziehungs- und wahrnehmungstheoretischen Ansatz zusammengefasst, wobei die Begriffe großzügig ausgelegt werden. Als vierte (ebenfalls großzügig ausgelegte) Kategorisierung werden die systemtheoretischen Ansätze angeführt, deren Fokus vorwiegend auf Kommunikationsprozessen und dem Zusammenspiel zahlreicher innerer und äußerer organisatorischer Komponenten liegt.

2.2 Eigenschaftstheoretischer Ansatz

Der eigenschaftsbezogene Ansatz postuliert, dass eine gute Führungskraft bestimmte Eigenschaften aufweisen muss, um „erfolgreich“ zu sein. Einen umfangreichen Überblick zu den eigenschaftstheoretischen Studien und Ergebnissen bietet Bass (2008). Jahrzehntlang

wurden immer wieder Untersuchungen durchgeführt, um die Korrelation verschiedener Charaktereigenschaften mit der Eignung als Führungskraft herzustellen. Einige Eigenschaften beeinflussen tatsächlich erwiesenermaßen die „Effektivität“ in besonderem Maße, nämlich zum Beispiel ein hohes Energielevel und eine hohe Stresstoleranz, die es der Führungskraft ermöglichen, gut mit Konflikten, Zeitdruck und langen Arbeitszeiten umzugehen. Ein hohes Selbstvertrauen erhöht das Vorankommen der Führungskraft, weil sie sich dadurch leichter schwierigen Aufgaben widmet, sich selbst herausfordernde Ziele setzt, entscheidungsfähig vorgeht und konfliktfähiger ist. Entscheidend ist ebenfalls, ob die Führungskraft überzeugt sei, ihr Schicksal selbst bestimmen zu können, oder ob sie glaube, dass jedes Ereignis von außen, also vom Glück beziehungsweise vom Schicksal gesteuert wird und sie selbst wenig Einfluss auf die Geschehnisse habe. Wer nicht an seine eigene Selbstwirksamkeit glaubt, wird deutlich weniger Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen, als jemand, der sich flexibel, innovativ und anpassungsfähig auf neue Probleme einstellt, um diese bestmöglich zu lösen und aus Misserfolgen Lehren zieht, statt sie als reines Pech zu verbuchen (Yukl, 2013). Judge et al. stellten 2002 in einer Meta-Analyse fest, dass bestimmte Eigenschaften die Wahrscheinlichkeit erhöhen, eine „effektive“ Führungskraft zu werden, zeigten aber einige Jahre später ebenfalls auf, dass eine Übersteigerung der zunächst als positiv bewerteten Eigenschaften (Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, emotionale Stabilität, Offenheit für Erfahrungen, positives Selbstbild, Intelligenz, Charisma) jeweils auch zu dysfunktionalem Führungsverhalten führen können. (Judge et al., 2009). Letztlich wurde dieser Ansatz genau aus diesem Grund verworfen, denn auch wenn einige Charaktereigenschaften und Fähigkeiten die Wahrscheinlichkeit erhöhen, ein effektiver Manager zu werden, so können die durch die Forschung ermittelten Eigenschaften doch nie eine Garantie für den Erfolg als Führungskraft geben können, insbesondere, weil der Zusammenhang zwischen den Eigenschaften häufig eben nicht linear, sondern krummlinig ist. Das bedeutet, dass jeweils ein bestimmtes Maß einer Charaktereigenschaft von Vorteil ist, wobei das „richtige“ Maß schwer operationalisiert werden kann, weil es eben von weiteren Faktoren abhängig ist.

Beispielsweise ist die Eigenschaft des Machtstrebens in hohem Maße ambivalent. Dort, wo es zur persönlichen Bereicherung eingesetzt wird, hat es negative Auswirkungen auf die Unterstellten, da es in der Regel mit Aggressivität, Egozentrismus und autokratischen Verhaltensweisen einhergeht. Demgegenüber steht das Streben nach „socialized power“ der effektiven Führungskraft, die ihre Macht in den Dienst anderer Personen und des Erfolges

der Organisation stellt, Ratschläge annimmt, langfristig denkt und die Organisation dank ihres Einflusses aktiv weiterentwickelt (Yukl, 2013). Sicher ist, die Charaktereigenschaften beeinflussen definitiv, wie man führt und ob man „effektiv“ führt, nur lassen sich keine kausalen, eindeutigen Aussagen darüber treffen, welche Eigenschaften in welchem Ausmaß die „Führungseffektivität“ positiv beeinflussen, noch geben die errechneten Korrelationen darüber Auskunft, ob die somit ermittelbare „perfekte“ Führungskraft in jedem unternehmerischen Kontext, also unabhängig von Teamstruktur der Mitarbeiter, Konjunkturlage, der konkreten Branche, der Unternehmenskultur, der Hierarchieebene, der Unternehmensstruktur und der Führungskultur tatsächlich erfolgreich wäre, die Vorhersagekraft der eigenschaftsbezogenen Theorie ist also eher als gering einzuschätzen. Wenige Untersuchungen gibt es außerdem dazu, inwiefern sich die als seit Jahrzehnten als mehrheitlich positiv aufgefassten Charaktereigenschaften (s.o.) möglicherweise im Individuum selbst widersprechen könnten. Seit einigen Jahren wird außerdem untersucht, welche Eigenschaften zu destruktiver Führung führen können. Einen Überblick dazu in deutscher Sprache geben Brosi / Spörrle (in: Grote, 2012), wobei diese vollständiger Weise im Gegensatz zu Judge et al. (2009) auch die situativen Einflüsse ansprechen. Die Auseinandersetzung mit den eigenschaftsbezogenen Theorien ist allerdings in der Praxis noch immer aktuell, da beispielsweise in Assessment-Centern zur Rekrutierung von Führungskräften noch immer bestimmte Charaktereigenschaften erhoben werden, um deren Eignung festzustellen (eine ausführliche und nahezu vernichtende Kritik dazu findet sich bei Neuberger, 2002). Eine Übersicht zur Konstruktion von verschiedenen Persönlichkeitstypen im Führungskontext geben Lang / Rybnikova (2014).

Zusammenfassend gesagt, geht also der eigenschaftsbezogene Ansatz davon aus, dass objektiv erfassbare Persönlichkeitseigenschaften mit dem Führungserfolg korrelieren. Bei der Bewertung dieses Ansatzes lässt sich sowohl über die Konstruktion von Persönlichkeitstypen, die Operationalisierung von Persönlichkeitseigenschaften, ebenso über die Erhebungsmethoden und die Objektivität von Persönlichkeitseigenschaften trefflich streiten. Weiterhin ist die geringe deskriptive, die geringe erklärende und die sehr geringe Vorhersagekraft des Ansatzes zu bemängeln. Dennoch hat die Untersuchung von Führungspersönlichkeiten einige wichtige Charaktereigenschaften ergeben, die in krummliniger Ver-

laufsform dem Führungserfolg zuträglich sein können. Unklar bleibt jedoch, ob diese Charaktereigenschaften in allen Situationen und Kontexten gleichermaßen nützlich sind.

Führung als eine Frage der Einstellung: Nur bedingt dem eigenschaftstheoretischen Ansatz zuzuordnen, aber dringend erwähnenswert ist die sogenannte Theorie Y von McGregor (1960). Er stellt mit Theorie X und Theorie Y zwei unterschiedliche Menschenbilder gegenüber, wobei er sich ganz klar für Letztere ausspricht. Die Grundannahmen der Theorie X lauten: Menschen sind von Natur aus faul und wollen nicht arbeiten, weshalb man sie zur Arbeit zwingen muss. Sie wollen keine Verantwortung übernehmen, sondern ein regelmäßiges Gehalt und einen sicheren Job. Diese Annahmen sind laut McGregor überholt, weil sie von obsoleten Paradigmata ausgehen. Stattdessen seien Menschen von Grund auf motiviert, clever und kreativ, durchaus arbeitswillig (benötigen also weder Zwang noch Druck) suchen nach Anerkennung und übernehmen gern Verantwortung. Demnach sollte das (respektvolle, stärkenorientierte und unterstützende) Führungsverhalten aus der Grundüberzeugung von Theorie Y heraus entstehen (McGregor, 1960).

2.3 Behavioristischer Ansatz

Die behavioristische Forschungsperspektive geht davon aus, dass ein bestimmter Stimulus eine bestimmte Reaktion hervorruft. Der Begriff und dieses Grundverständnis wurden von John B. Watson in einer Art Manifest des Behaviorismus geprägt. Er wendet sich darin gegen die freudsche Tradition, vorwiegend das Bewusstsein zu erforschen und Stimuli lediglich als Mittel zum Zweck zur Erzeugung mentaler Zustände zu sehen (Watson, 1913).¹ Außerdem fragen die Behavioristen danach, wie, beziehungsweise wodurch ein bestimmtes Verhalten entsteht, wie Verhalten erlernt wird und wie es vorhergesagt werden kann. Dazu seien an dieser Stelle bereits einige recht frühe Motivationstheorien angeführt. Während Freud (1920) davon ausging, dass zwei eher unbewusste Triebe, nämlich Thana-

¹ „The psychology which I should attempt to build up would take as a starting point, first, the observable fact that organisms, man and animal alike, do adjust themselves to their environment by means of hereditary and habit equipments. These adjustments may be very adequate or they may be so inadequate that the organism barely maintains its existence; secondly, that certain stimuli lead the organisms to make the responses. In a system of psychology completely worked out, given the response the stimuli can be predicted“ (Watson, 1913, S. 160f.).

tos (Zerstörungstrieb) und Eros (Selbsterhaltungstrieb) im Wechselspiel das Verhalten steuern, fand Thorndike bereits 1911 in Experimenten heraus, dass Verhalten erlernbar sei. Katzen und Tauben, die in einem Käfig gefangen waren, erlernten schnell, welchen Hebel sie bedienen mussten, um dem Käfig zu entkommen, nach einigen Durchläufen befreiten sich die Versuchstiere sofort ohne jegliche Verzögerung. Daraus ergibt sich die Theorie, dass ein bestimmter Stimulus (S) zu einer bestimmten Reaktion (R) führt, die durch Belohnung verstärkt wird, heute bekannt als die $S \rightarrow R$ – Theorie.

Hull erweiterte die allgemeine Triebtheorie zunächst um die Theorie der Gewohnheit (habit), deren Stärke sich daraus ergäbe, wie oft ein bestimmtes Verhalten bereits belohnt wurde. Nach Experimenten von Crespi (1942), in denen festgestellt wurde, dass eine Ratte je schneller durch das Labyrinth läuft, je höher die erwartete Futtermenge ist, fügte er außerdem die Höhe des Anreizes als Faktor der Verhaltensbildung hinzu, wodurch sich die mathematische Formel $\text{Verhalten} = \text{Trieb} \times \text{Habit} \times \text{Anreiz}$ ergab (Hull, 1952). Explorationsverhalten von Jungtieren kann jedoch mit dieser Theorie nicht erklärt werden (Galliker, 2009).

Skinner's System, das im Wesentlichen aus den Gegenüberstellungen von respondentem und operantem Verhalten, klassischer und operanter Konditionierung, sowie Verstärkung und Löschung besteht, sorgte dafür, dass das Thema positiver und negativer Verstärkung auch in Bezug auf Führung diskutiert wurde, auch wenn moralische Bedenken der Verhaltensmanipulation durch Belohnung und Bestrafung durchaus angebracht sind und reichlich diskutiert wurden (Berthold, 1982). Ein Hinzufügen eines positiven Stimulus oder die Wegnahme eines negativen Stimulus führt Skinner's System zufolge zu einer höheren Auftretenshäufigkeit, die Wegnahme des positiven Stimulus oder das Hinzufügen eines negativen Stimulus zu einer niedrigeren Auftretenshäufigkeit des vorangegangenen Verhaltens (Skinner, 1938; 1953).

Auch in der Führungsforschung wurden diese neuen Postulate der Psychologie umfangreich rezipiert. Indem der Mensch als Blackbox betrachtet wurde, dessen Verhalten man durch entsprechende Stimuli und gegebenenfalls Verstärkungen steuern könne, lag es nahe, dass man sich auf das Einwirken der Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter konzentrierte. Lewin, Lippit und White kamen 1939 nach mehreren Experimenten mit zehnjährigen Jun-

gen zu dem Schluss, dass es drei grundlegende Führungsstile gäbe, nämlich den autokratischen, den demokratischen und den „laissez-faire-Stil“, bei dem der Anführer nicht in das Gruppengeschehen eingreift. In den Experimenten kamen die demokratisch geführten Gruppen am besten mit den ihr gestellten Aufgaben voran und das Gruppenklima war angeregt und spontan, die autokratisch geführten schnitten am schlechtesten ab, begleitet von aggressivem Verhalten. An der Ohio State University wurden umfassende Studien angestellt, wie sich bestimmtes Führungsverhalten auf in industriellen, militärischen und studentischen Kontexten auswirkt. Dabei identifizierte die Forschergruppe zwei Kategorien des Führungsverhaltens, nämlich aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Verhalten. Der im Zuge dieser Studien entwickelte Fragebogen zur Messung der Häufigkeit und Ausprägung des Verhaltens, der *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) ist in weiterentwickelter Form noch heute in Anwendung (Fleishman, 1953; Halpin / Winer, 1957; Hemphill / Coons, 1957). Weiterhin ergaben auch Studien mit Eisenbahnarbeitern und Büroangestellten durch eine Forschergruppe der Universität Michigan, dass sich demokratisches, partizipatives und motivierendes Verhalten der Führungskraft positiv auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirkten (Katz et al. 1950; Katz et al. 1951). Damit war das mitarbeiterorientierte Verhalten en vogue, eine Abkehr vom traditionellen, patriarchalischen Führungsverhalten das Postulat der Stunde. Schon bald standen sich jedoch innerhalb des behavioristischen Ansatzes zwei Positionen gegenüber.

2.4 Situative Theorien

Während Blake / Mouton noch 1964 davon ausgingen, dass es einen generell überlegenen Führungsstil gäbe, nämlich einen gleichermaßen stark aufgaben- und mitarbeiterorientierten Stil, hatten Tannenbaum / Schmidt (1958) bereits einige Jahre zuvor gefordert, dass die Führungskraft die Menge an Partizipation, die den Mitarbeitern eingeräumt wird, an verschiedene Variablen anpassen solle. Dazu solle sich der Vorgesetzte seiner eigenen Voraussetzungen, den Voraussetzungen seines Mitarbeiters und den situativen Komponenten bewusst sein und sein Verhalten flexibel anpassen. Eigentlich entwickelten Tannenbaum / Schmidt damit die erste situative Theorie, auch wenn dies gern Fiedler (1964) zugeschrieben wird, der als weitaus bekannter gelten darf. Allerdings bezieht sich das Führungskontinuum von Tannenbaum / Schmidt (1958) ausschließlich auf Partizipation als Verhaltensausprägung, stellt keine Korrelation zur Leistung her, hat also auch keinen normativen,

sondern allenfalls deskriptiven Charakter. Fiedler ging in seiner extrem populären, von ihm selbst häufig als universell betrachteten, aber mittlerweile aufgrund der unschlüssigen Erhebungsmethodik stark kritisierten Theorie davon aus, dass verschiedenste situative Einflüsse, wie Motivation, Fähigkeiten und die Eigenschaften der Unterstellten das durch die individuelle Wahrnehmung geprägte Verhalten der Führungskraft und seiner Entourage wesentlich beeinflussen, wobei er die Situationen nach der jeweiligen Machtposition des Vorgesetzten klassifizierte. Die zugrundeliegende wichtigste Variable dieser Machtposition sei die Beziehung zu seinen Mitarbeitern, auf der seine Autorität beruhe. Die Gruppenperformance hängt laut seinem Kontingenzansatz vom Motivationssystem des Vorgesetzten und der Führungssituation (also davon, wie viel Macht und Einfluss die Führungskraft in einem Moment habe) ab. Als Schlüsselvariable sieht Fiedler den LPC-Wert, einen Index für die persönliche Hierarchie von Motivationsfaktoren und präferierten Verhaltensmustern. Testpersonen bewerten auf einer achstufigen Skala dabei die Person, mit der sie aktuell oder in der Vergangenheit am wenigsten gern zusammengearbeitet hatten, wie angenehm, freundlich, entgegenkommend, hilfsbereit, enthusiastisch, relaxed, distanziert, warmherzig, kooperativ, unterstützend, interessant, harmonisch, selbstbewusst, effizient, fröhlich und offen der jeweilige Kollege oder Vorgesetzte sei. LPC steht für den „least-preferred co-worker“, also die Person, mit der man am wenigsten gern zusammenarbeitet. Eine Führungskraft, die hohe LPC-Werte vergäbe, (also den ungeliebtesten Kollegen dennoch positiv (freundlich und angenehm) einschätze, sei eher beziehungsorientiert, weil sie selbst an wenig motivierten Arbeitskräften noch etwas Positives finden könne, eine Person, die niedrige LPC-Werte verteile, sei hingegen eher aufgabenorientiert. Die Performance von aufgabenorientierten Vorgesetzten sei vor allem in sehr ungünstigen und sehr günstigen Führungssituationen besonders effektiv (weil sie entweder eine schwierige Aufgabe ohne Rücksicht auf Beziehungen um jeden Preis umsetzen oder in sehr günstigen Situationen besonders gut strukturieren können) während beziehungsorientierte Führungskräfte in mittelmäßig günstigen Führungssituationen am effektivsten seien. Wie günstig eine Situation sei, hänge von drei Faktoren ab, erstens von der Beziehung zwischen Anführer und Geführten, zweitens von der Aufgabenstruktur (strukturiert oder unstrukturiert), drittens von der Machtposition der Führungskraft. (Fiedler, 1974). Das LPC-Modell von Fiedler leistete einen wichtigen Beitrag zur Herausbildung der verschiedenen Kontingenztheorien und bereitete gleichzeitig den Boden für die beziehungstheoretischen Führungstheorien, da

er erstmals auch die Charaktereigenschaften der Unterstellten als Faktor gewichtete. Sein Modell konnte jedoch nicht validiert werden. Insbesondere die Reduzierung auf die Faktoren Macht, Beziehung und Aufgabe reichen nicht aus, um die Günstigkeit einer Führungssituation zu beschreiben, ebenso wenig wie pauschalisiert aufgaben- und beziehungsorientierte Führungskräfte effektiv handeln würden, denn das Modell unterstellt, dass die Aufgaben- oder Beziehungsorientierung der Führungskraft konsistent seien und somit nicht an die Führungssituation angepasst werden könne. Eher solle die Führungssituation an das Verhalten der Führungskraft angepasst werden, um deren Effektivität zu steigern. Weiterhin ist nicht wirklich klar, was genau mit dem LPC-Wert eigentlich gemessen wird (fragwürdige Kriteriumsvalidität).

Blake / Mouton verharren noch viele Jahre auf dem Standpunkt, dass es nur den einen, besten Führungsstil gäbe und klammerten damit zahlreiche neue Forschungsergebnisse aus ihren Überlegungen aus oder kritisierten deren „aristotelische Logik,“ (Blake / Mouton, 1992, S. 289). Auch das normative Harzburger Modell von Höhn (1970), welches zahlreiche, strenge und sehr einseitige Regeln für das Vorgesetztenverhalten und den Ablauf innerhalb der Organisation enthält, erwies sich in der Umsetzung als unbrauchbar (Guserl, 1973). Die zahlreichen Leitlinien des Modells stehen zudem freischwebend im Raum, ohne sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse oder andere Managementtheorien zu beziehen. Mehr noch, das Modell widerspricht den damaligen Lern- und Motivationstheorien, ohne diese Widersprüche überhaupt zu thematisieren. Deutlich populärer als die vorgenannten Theorien sind hingegen das Modell der Situativen Führung von Hersey und Blanchard, (erstveröff. 1969, 1992) und die Entscheidungsbäume von Vroom / Yetton (1973) beziehungsweise die überarbeitete Version von Vroom / Jago (1988).

Hersey und Blanchard (1993) hatten 1969 in ihrem Konzept der Situativen Führung² eine praxisnahe Anleitung entwickelt, wie ein Mensch sich idealerweise in verschiedenen Situationen verhalten sollte, um in der alltäglichen Interaktion mit anderen effektiver zu werden. Das Modell basiert auf dem Zusammenspiel vom Ausmaß der Anleitung und Kursvorgabe

² Das Modell der situativen Führung war zunächst bis 1972 als Herseys und Blanchards „Life-Cycle Theory of leadership“ bekannt.

durch die Führungskraft (task behaviour), der Menge an emotionaler Unterstützung (relationship behaviour) und der Bereitschaft des Anderen, eine Aufgabe, eine Funktion oder eine Zielvorgabe auszuführen. Der Vorgesetzte soll sein Verhalten entsprechend der Bereitschaft des Gegenübers anpassen. Darunter werden einerseits das Können (Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten) und andererseits auch das Wollen (Motivation, Vertrauen und Engagement) des Mitarbeiters oder der beauftragten Gruppe verstanden. Die Autoren beziehen sich bei der Entwicklung ihrer Theorie insbesondere auf die damaligen Inhaltstheorien der Motivation, nähern sich also dem Thema vorwiegend aus einer psychologischen Sicht. Bei Betrachtung verschiedener Studien zur Motivation kommen sie zu dem Schluss, dass die Motive verschiedener Menschen sehr unterschiedlich seien, weshalb ein Vorgesetzter verstehen müsse, was genau seine eigenen Mitarbeiter eigentlich wollen. Das Aufgabenverhalten umfasst die genauen Anleitungen und fachlichen Vorgaben des Vorgesetzten, welche Aufgabe bis wann wie genau zu bewältigen ist, man könnte es also auch als die fachliche Planung des Arbeitsablaufes bezeichnen, während Ermunterung, Zuhören und persönliche Unterstützung dem Beziehungsverhalten zugeordnet werden. Wenn ein Mitarbeiter fachlich und emotional bereit ist, eine Aufgabe zu erfüllen (er also kann und will), reicht es vollkommen aus, ihm die Aufgabe zu delegieren, also wenig Aufgaben- und Beziehungsverhalten an den Tag zu legen (Delegationsstil). Dennoch sollte ein Mindestmaß an Beziehung gepflegt und der Fortschritt der Ergebnisse überblickt werden. Anders verhält es sich bei einem Mitarbeiter, der zwar fähig ist, eine Aufgabe zu lösen, diese aber noch nicht oft ausgeführt hat und dem es deshalb noch an Selbstvertrauen mangelt, oder bei einem Mitarbeiter, der aber aufgrund anderer Faktoren (zum Beispiel Erschöpfung, Wut auf den Vorgesetzten) eine Aufgabe nicht erledigen will. Da die Aufgabe aber aus fachlicher Sicht erledigt werden könnte, ist in dieser Situation ein hohes Maß an Beziehungsverhalten, aber wenig Aufgabenverhalten gefragt (Partizipationsstil). Wiederum bei einem vertrauensvollen und engagierten Mitarbeiter, der eine neue fachliche Aufgabe erledigen soll ist ein hohes Maß beider Verhaltensweisen gefragt (Verkaufsstil). Die Führungskraft muss also nicht nur fachlich erklären, was zu tun ist, sondern sich auch in hohem Maße unterstützend und ermunternd verhalten, sowie die Hintergründe umfassend erklären, damit der Mitarbeiter das Vertrauen nicht verliert. Letztlich wenn ein Mitarbeiter weder fähig, noch lernwillig ist, bleibt dem Vorgesetzten nichts anderes übrig, als kleine Arbeitsschritte genau vorzugeben (Anweisungsstil). Auch wenn das Modell der Situationen

Führung nicht ausreichend empirisch validiert werden konnte, erweiterte es die Grid-Theorie von Blake und Mouton um die situative Komponente und postuliert, dass es keinen stets gleichbleibenden normativ besten Führungsstil gibt (1993, S. 110ff.). Eingebettet in den wissenschaftlichen Diskurs, sowie unter kritischer Auseinandersetzung mit aktuellen sozialwissenschaftlichen und psychologischen Theorien und Studien schmückt sich die 6. Auflage mit einem hohen Grad an Wissenschaftlichkeit, was nicht darüber hinwegtäuschen sollte, dass es der Theorie aus einem empirischen Standpunkt gesehen an konzeptioneller und prognostischer Validität mangelt (Johansen, 1990). Auch die Grundannahmen, auf denen das Modell fußt, können empirisch nicht bestätigt werden (Blank et al., 1990). Das Modell ist leicht verständlich und besitzt eine tiefe innere Logik, auch wenn die Bedenken richtig sind, dass die innere Motivation und das nach außen gezeigte Aufgabenverhalten sich gegenseitig stark beeinflussen (Graeff, 1983). Außerdem reicht wohl allein die Analyse des Reifegrades eines Mitarbeiters kaum aus, um eine Führungssituation umfassend zu beschreiben. Faktoren wie Rollenkonflikte und Organisationsstrukturen werden gänzlich außer Acht gelassen. Hersey und Blanchard entwickelten den LEAD-Test (auch „LASI-Questionnaire“). In diesem Test sollen Führungskräfte in zwölf beschriebenen Situationen angeben, wie sie sich verhalten würden. Jede Antwort entspricht einem der vier Stile, sodass sich der (durch die Führungskraft selbst empfundene) bevorzugte Führungsstil sowie die Stilbandbreite messen lassen. Außerdem solle der Vorgesetzte den Test von seinen Unterstellten ausfüllen lassen, um zu reflektieren, ob das Selbstbild mit dem Bild der eigenen Mitarbeiter übereinstimmt. Je höher die Stilbandbreite, desto flexibler könne die Führungskraft je nach Situation angemessen reagieren (Hersey / Blanchard, 1981). Durch die sehr kurzen Beschreibungen der Führungssituationen lässt der Test jedoch sehr starken Interpretationsspielraum. Reddin (erstveröff. 1970, 1981) entwickelte die Theorie weiter, gemäß seinem 3D-Modell kann ein Führungsstil je nach Situation effektiv oder ineffektiv sein. Jene Weiterentwicklung wurde von Hersey / Blanchard, wie auch andere neuere Theorien, dankend in spätere Ausgaben übernommen und in die eigene Theorie eingepasst. Aus Reddins 3D-Modell ergeben sich nun acht Führungsstile (die vier Grundstile nach Hersey / Blanchard in jeweils effektiver und ineffektiver Ausprägung), das Modell wird dreidimensional, weil die Effektivität die dritte Achse im Koordinatensystem von Aufgaben- und Beziehungsorientierung bildet. Manager sollten demnach eine möglichst hohe Stilbandbreite besitzen, also die vier verschiedenen Grundstile je nach Situation richtig einsetzen können. Die drei wichtigsten Fähigkeiten der Führungskraft seien folglich ein

gesundes Maß an Stilflexibilität, die Fähigkeit eine Situation richtig einschätzen zu können und die Fähigkeit, eine Situation ändern (managen) zu können. Was die Analyse der Situation betrifft, geht Reddin jedoch deutlich weiter, denn nicht allein der Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt die Situation, sondern das Zusammenspiel aus Arbeitsweise, Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzten und der Organisation selbst.

Das Entscheidungsmodell von Vroom / Yetton (1973) besagt, dass der Manager seine Entscheidungen anhand eines komplexen, regellastigen Entscheidungsbaumes treffen sollte, damit diese Entscheidungen erfolgreicher werden. Auf Grundlage des Modells entwickelte Vroom (zusammen mit Keppner-Tregoe) das sogenannte TELOS-Programm (ein Führungskräftetrainingsprogramm), welches Managern dazu verhelfen soll, Situationen besser zu analysieren, die „richtige“ (modellkonforme) Entscheidung zu treffen und flexibler zu reagieren, statt einen eingefahrenen Stil zu praktizieren. Selbst für den deutschsprachigen Raum wurden ein Fallset validiert, sowie mehrere Studien zur Effektivität dieses Trainings durchgeführt. Böhnisch, der gemeinsam mit Reber und Titscher gemeinsam zahlreiche Führungskräftetrainings nach dem Vroom /Yetton-Modell in Österreich durchführte, referiert mehrere Validierungsstudien (1991), auf deren Grundlage in der Zwischenzeit das Modell durch Vroom / Jago (1988) erheblichen Anpassungen unterzogen wurde. Das Modell ist wiederum stark normativ und beschränkt sich zudem ausschließlich auf die Mitarbeiterpartizipation als Ausprägung des Führungsverhaltens. Noch dazu ist das Einstudieren der zahlreichen Regeln recht umständlich.

2.5 Kognitive und beziehungsorientierte Ansätze

Während Führung in den bisher behandelten Theorien hauptsächlich als Einflussnahme des Vorgesetzten auf den Mitarbeiter betrachtet wurde, wird der Blick in den beziehungstheoretischen Ansätzen vor allem auf die gegenseitige Beeinflussung und die Interaktion in Arbeitsgruppen, sowie deren Interaktion mit dem Vorgesetzten gerichtet. Die Akteure streben dabei nach einem als gerecht empfundenen Austausch, sei er ökonomischer (z.B. durch Arbeitsvertrag) oder sozialer Natur (z.B. durch gegenseitiges Vertrauen). Graen und Zalesny (in: Kieser et al., 1995) unterscheiden aufgaben- und situationsbedingte Verhaltenszyklen, die durch formale Anforderungen der Organisation entstehen und differenzierte

Verhaltenszyklen in Krisensituationen, in der (in einer reifen Führungsdyade) beide Seiten Zeit und Energie für gegenseitige Unterstützung und Loyalität investieren. In weniger reifen Dyaden würden hingegen eher Standardprozesse angewendet. Die siebenstufige Rating-Skala des Leader Member Exchange-Multi-Dimensional Measure (LMX MDM), um die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu erfassen, umfasst die Subskalen Zuneigung, Loyalität, fachlichen Respekt und wahrgenommenes Engagement. Im Kontext der Globalisierung kommen interkulturelle Unterschiede sowie eine Diversifizierung von Dyaden durch geteilte Führung in Teams hinzu (ebd.). Man spricht von hoch-, mittel-, oder niedriger Qualität der LMX - Beziehungen (Leader-Member-Exchange), die maßgeblich das Engagement des Mitarbeiters, eine Aufgabe zu lösen, beeinflussen. Graen / Uhl-Bien (in: Kieser et al., 1995) postulieren unter Berufung auf zahlreiche Studien, „[...] dass wirklich effektive Führung dann möglich wird, wenn Führer reife Führungsbeziehungen zu ihren Mitarbeitern aufbauen.“ Dabei wird diese Konzeption auch auf die Arbeit in Teams erweitert, da durch sehr reife Partnerbeziehungen zwischen Partnern „[...] eine Veränderung ihrer Interessen von einem individuellen Fokus zu einem Teamfokus [...]“ möglich sei (ebd.: 1048). In Graens Erweiterung des LMX-Ansatzes (bekannt als LMX-MMX-Theorie) fordert er, dass nunmehr neben den vertikalen LMX-Beziehungen auch alle anderen nicht-vertikalen formellen und informellen Beziehungen untersucht werden müssen, wobei sich eine Verwandtschaft des neuen Konzepts, der „new LMX-MMX theory of Sharing Network Leadership“ mit den Annahmen zur geteilten Führung in Teams andeutet (Graen, 2006). Uhl-Bien (2006) fasst die wichtigsten Ansätze der LMX-Forschung zusammen und unterteilt sie in zwei Perspektiven, eine dingliche Perspektive (entity perspective) und eine relationale Perspektive mit mehreren Realitäten, die der konstruktivistischen Forschung zuzurechnen ist. Zu den dinglichen Konzepten zählt sie die Theorie des Ideosynkriekredits (Menge der Toleranz gegenüber einer Person bei Abweichung von einer Norm), den LMX- und den LMX-MMX-Ansatz, ebenso die Theorien der post-industriellen Führung, zur charismatischen Beziehung, die Theorie des Selbstkonstrukts und der Identitätsstiftung aus Beziehungen und sozialen Kollektiven, sowie die neueren Netzwerktheorien. Diesen Theorien gemein ist, dass sie sich auf individuelle Merkmale, Verhaltensweisen, sowie Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse fokussieren und davon ausgehen, dass Führung eine Beziehung sei, die sich aus gegenseitiger Einflussnahme ergibt und bei der die Individuen miteinander interagieren – und zwar in nur einer Realität, während „relationale“ Theorien von mehreren Realitäten ausgehen, den Fokus auf kollek-

tive Dynamiken legen und somit alle Interaktionen im Kontext des gesamten Beziehungsnetzwerkes betrachten. Demnach gibt es Beziehungstheorien, die bereits durchaus dem systemischen Ansatz zuzurechnen sind.

So genannte *implizite Theorien* legen ihren Fokus darauf, wie die Führungskraft von ihren Geführten wahrgenommen wird. Lord & Maher definieren 1991 Führung als den Prozess, von anderen als Anführer wahrgenommen zu werden und stießen damit ein Umdenken in der Forschung an. Mittlerweile wird es als selbstverständlich angesehen, dass Menschen bereits in ihrer Kindheit eine Vorstellung von Anführern entwickeln. Je mehr ihre späteren Vorgesetzten diesen Prototypen eines Anführers entsprechen, desto eher sind sie bereit, diesem Vorgesetzten zu folgen und ihn als Führungskraft anzuerkennen (Graf / Van Quaquebeke, 2012). Gleichzeitig kann die Führungskraft diese Wahrnehmung der eigenen Person beispielsweise durch Veranschaulichung, Anbiederung und Eigenwerbung gezielt beeinflussen (Yukl, 2013). Die internationale GLOBE-Studie untersuchte diese Führungsprototypen. Van Quaquebeke und Brodbeck (2008) analysierten erneut den Datensatz der GLOBE-Ergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum und nahmen jene Attribute heraus, die mehr als 95% der Befragten mit fünf oder mehr auf der siebenstufigen Skala als prototypisch bewertet hatten, um die Hauptattribute des deutschen Führungsprototypen zu konstatieren. Wie auch in anderen Ländern fallen dabei insbesondere die Dimensionen „charismatisch“ und „teamorientiert“ sehr stark ins Gewicht, im Rahmen weiterer Untersuchungen zeigte sich zudem, dass in Deutschland auch die Fachkompetenz (die kein Item der internationalen GLOBE-Studie war) als ein wichtiges Kriterium für gute Führung wahrgenommen wird, weshalb sie die 30 selektierten Attribute um dieses Item ergänzten.

Als letztes, wahrnehmungsorientiertes Konzept sind die *Attributionstheorien* zu nennen, die davon ausgehen, dass jeder Mensch aufgrund vorgenommener Handlungen eines Anderen Rückschlüsse zieht, also sogenannte Zuschreibungen für die Gründe des Verhaltens vornimmt (Mitchell in: Kieser et al. 1995). Nach Mitchells Verknüpfungsmodell erfolgen zwischen Verhaltensbeobachtung und Reaktion zwei Verknüpfungen: Die erste ist abhängig von sozialen und informationellen Faktoren sowie von Vorurteilen geprägt, aus der abgeleitet wird, ob das Verhalten des Anderen interne oder externe Gründe hat. Die zweite Verknüpfung, die nun zur Reaktion auf das Verhalten führt, wird ebenfalls von Vorurteilen, aber auch von der wahrgenommenen Verantwortung bestimmt. Mit diesem Modell

sollen insbesondere schlechte Leistungen von Mitarbeitern und die darauffolgenden Reaktionen beschrieben werden. Mitchell gibt aber selbst zu bedenken, dass Attributionen nur eine untergeordnete Rolle spielen, da Reaktionen beispielsweise auch aufgrund von Grundsatzentscheidungen der Organisationen zustande kommen, weshalb er fordert, dass die Forschung sich zukünftig verstärkt auf die Kontextfaktoren konzentrieren solle. Andersherum attribuieren aber auch Mitarbeiter ihre Führungskraft und schätzen sie zum Beispiel als kompetenter ein, wenn die Abteilung erfolgreich ist und sie Krisen erfolgreich meistern. Je mehr sich der Vorgesetzte für seine Mitarbeiter einsetzt, desto mehr Zustimmung wird er ernten und je überzeugter er eine bestimmte Linie konsistent vertritt, desto glaubwürdiger wird er eingeschätzt. Jede direkte und indirekte Aktion führt automatisch zu einer Attribuierung, wobei diese stark von der Laune des Mitarbeiters abhängig ist (Yukl, 2013). Eine Forschergruppe um Meindl, die zahlreiche Studien triangulierte, kritisierte bereits 1985, dass generell Führungskräfte durch zahlreiche Medien und sogar in der Forschung möglicherweise zu stark mit dem Erfolg oder Misserfolg ihrer Abteilung bzw. der gesamten Organisation attribuiert werden. Diese Tendenz nennen sie eine *romantische Führungsperspektive* (romance of leadership), die generell eine Überbewertung des Führungseinflusses beschreibt. Sie geben außerdem die Bedeutung von persönlichen Werten bei der Bewertung von Führungseinfluss zu bedenken: „a faith in the significance of leadership may be one manifestation of internalized values about the validity of organizations and therefore, by implication, the roles occupied by people who are charged with the responsibility to maintain and control them“ (Meindl et al., 1985, S. 97). Möglicherweise regten Sie mit dieser Sichtweise die Erforschung von *Führungssubstituten* (Faktoren, welche die Wirkung von Führung neutralisieren) an, die in dieser Arbeit den systemtheoretischen Perspektiven zugeordnet werden.

2.6 Neobehavioristischer Ansätze

Neobehavioristische Konzepte zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie die Kognitionen der Geführten berücksichtigen und in ein verhaltensorientiertes Modell einfügen. Im Endeffekt laufen also auch diese Modelle auf mehr oder weniger komplexe Handlungsanweisungen für Führungskräfte hinaus, sie unterscheiden sich jedoch von ihren Vorgängern durch das Postulat, dass Menschen unterschiedlich wahrnehmen, attribuieren, individuelle Bedürfnisse und Stereotypen haben und folglich unterschiedlich behandelt werden müssen.

Ein klassisches Beispiel ist die *charismatische Führung*, die House (1996) als eine Weiterentwicklung seiner ursprünglichen *path-goal-theory* betrachtet. Grundkonzept der ursprünglichen Theorie (1971) war, dass die Führungskraft dafür sorgen sollte, dass die Mitarbeiter sowohl intrinsisch, als auch extrinsisch motiviert werden, ein erreichbares und erstrebenswertes Ziel zu erreichen. Das Verhalten der Mitarbeiter sollte also durch die von der Führungskraft beeinflussbare Ergebnisvalenz manipuliert werden: Die persönliche Unterstützung auf dem Weg der Zielerreichung beeinflusse die Zufriedenheit des Mitarbeiters. Durch klarstellende Erläuterungen würden zudem die Erwartungen an die Mitarbeiter präzisiert. Darüber hinaus würden Mitarbeiter durch Partizipation und leistungsorientiertes Verhalten zu einer besseren Performance ermutigt. Dabei berief sich House insbesondere auf die Motivationstheorie von Vroom (1964), der zufolge die Motivation einer Person sich aus der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Anstrengung, der voraussichtlichen Folge und der Valenz der Folge ergibt. Als die Erben der Weg-Ziel-Theorie sieht House zum einen die Theorie der Führungssubstitute und die charismatische Führung. „In contrast to earlier leadership theory which primarily addressed the effects of leaders in follower cognition and behaviors, charismatic leadership theory primarily addresses the effects of leaders on follower's valences, emotions, nonconscious motivation, and self-esteem“ (House, 1996, S. 333). In seinem working paper (1977) diskutiert er die notwendigen Eigenschaften eines charismatischen Anführers (hohes Selbstvertrauen, Dominanz und starker Glaube an die moralische Richtigkeit von eigenen Überzeugungen – oder zumindest Verhalten, als ob dies zuträfe), ebenso die wichtigsten Verhaltensweisen eines solchen vorbildlichen Verhaltens (Selbstinszenierung, Zielsetzung, hohe Erwartungen setzen und dabei Vertrauen zeigen, Wecken von Bedürfnissen) und dessen Wirkung auf Geführte (Vertrauen, Identifikation, Gehorsamkeit, Gefolgschaft).

In den 80er und 90er Jahren wurden dann die Grundgedanken von Burns (1978) und dessen Gegenüberstellung von transaktionaler und transformationaler Führung im politischen Kontext, gemeinsam mit den Anregungen zur charismatischen Führung von House in der Führungsforschung begeistert rezipiert und in zahlreiche Formen abgewandelt. Burns (1978) hatte sich zunächst auf die Staatsführung in Veränderungsprozessen bezogen und dabei die Notwendigkeit von intellektuellen Anführern mit einer mitreißenden Vision betont, die in der Lage seien, die gesamte Gesellschaft in ihren Grundstrukturen zu verändern

(also zu transformieren). Der transformationalen Führung gegenüber stellte er die transaktionale Führung, die sich lediglich auf das Austauschverhältnis zwischen Anführer und Geführten beschränke. Die geforderte Balance im transaktionalen Austausch weist dabei enge Verwandtschaft zur Gerechtigkeitstheorie auf, begründet von Adams (1963; 1965), jener zufolge der Mensch erwartet, für einen bestimmten (materiellen oder immateriellen) Input einen gleichwertigen Output zu bekommen. Bass griff (1985) die Ideen von Burns und House auf, wobei er im Gegensatz zu Burns transformationale und transaktionale Führung als interpendente Dimensionen betrachtet. Gemeinsam mit Avolio entwickelte er zunächst einen Fragebogen, den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) um transaktionales und transformationales Führungsverhalten zu messen (1990), wenig später den Organization Description Questionnaire (ODQ), um die transaktionale und transformationale Ausprägung der Organisationskultur zu messen (Bass / Avolio, 1994). Das entwickelte Modell mit dem klangvollen Namen „Full Range of Leadership Model“ (FRLM) kombiniert die dyadische (transaktionale) Austauschbeziehung mit einem (transformationalen) ideologischen Überbau (Bass / Avolio, 1991). Transaktionale Führung bezieht sich demnach auf die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten in deren jeweiligem Selbstinteresse und ist deshalb eher den beziehungstheoretischen Ansätzen zuzuordnen. Dabei kann das transaktionale Verhalten die Form von stetiger Belohnung für adäquates Verhalten (contingent reward) annehmen, die Form des aktiven, korrigierenden Eingreifens des Managers, um die Performance des Mitarbeiters zu steigern (active management by exception), sowie die Form passiver Führung, die nur bei Problemen eingreift (laissez-faire), ein Stil der nicht empfohlen wird. Im transformationalen Teil der Führung solle die Führungskraft über ihre eigenen Interessen hinausgehen, mit Charisma einen idealisierenden Einfluss (idealized influence) ausüben und die Mitarbeiter inspirieren (inspirational leadership), beispielsweise mit einer mitreißenden Vision, dem entschlossenen und vertrauensvollen Voranschreiten in Vorbildfunktion, mit hohen Leistungsanforderungen und einem Plan, wie diese Ziele erreicht werden können. Außerdem solle Sie die Mitarbeiter intellektuell stimulieren (intellectual stimulation), z.B. zu mehr Kreativität und individuell fördern (individualized consideration), indem sie auf die individuellen Weiterentwicklungsbedürfnisse des Mitarbeiters eingeht (Bass, 1999). Insbesondere das letzte Postulat bezieht sich stark auf Inhaltstheorien der Motivation, z.B. von Maslow (1954), nach dessen Bedürfnishierarchie die Selbstverwirklichung das höchste Ziel des Menschen sei.

Antonakis und House (2002) geht das FRLM nicht weit genug um das volle Ausmaß von Führungsaktivität zu beschreiben, weshalb sie vorschlagen, das Konzept der *instrumentellen Führung* in das FLRM zu integrieren. Jenes besteht aus zwei zusätzlichen Dimensionen, nämlich strategischer Führung (dazu zählen die Beobachtung des Marktes, Strategieformulierung und -umsetzung) und die Arbeitserleichterung für Mitarbeiter (Beseitigung von Hindernissen, die die Zielerreichung des Mitarbeiters behindern, proaktives Feedback und Information zur Aufgabe und zur Arbeitsweise). A “fuller” full-range theory must include aspects of work facilitation and strategic leadership, as well as transactional and transformational leadership“ (House / Antonakis, 2014, S. 753).

Im Zuge einer Weiterentwicklung und Rezeption transformationaler Führung werden außerdem aktuell Konzepte wie *authentische Führung* und *ethische Führung* diskutiert. Eine Einführung und Literaturübersichten zu beiden Konzepten, finden sich im Sammelband von Felfe, 2015 (Hg.). Alle drei Konzepte weisen starke Gemeinsamkeiten auf, jedoch liegt der Fokus authentischer Führung insbesondere auf der Führungskraft selbst, während das vergleichsweise neue und noch nicht sehr einheitliche Konzept der ethischen Führung nicht nur die moralischen Vorstellungen des Vorgesetzten, sondern auch jene der Geführten betrachtet. (Kerschreiter / Eisenbeiss, 2015). Eine authentische Führungskraft hingegen zeichnet sich durch die folgenden vier Eigenschaften und Verhaltensweisen aus: 1. Selbst(er)kenntnis (das heißt, die Führungskraft kennt sich selbst und holt aktiv Feedback ein) 2. ausgeglichene Informationsverarbeitung (die Führungskraft bezieht Informationen aus verschiedenen Quellen) 3. transparente, ehrliche Beziehungsgestaltung und 4. durch ihre internalisierten Werte, die sie auch nach außen vertritt (Peus / Wesche / Braun, 2015). Als letztes, eher wenig rezipiertes, neobehavioristisches Konzept sei noch die *dienende Führung* (Servant Leadership, Greenleaf, 1970) erwähnt. Die dienende Führungskraft richtet ihr gesamtes Handeln am Wohl der Geführten aus. Das eher philosophische Konzept zeigt enge Verwandtschaft zu impliziten Führungstheorien, setzt aber dennoch den Fokus auf das Verhalten der Führungskraft, das unter Anderem initiativ, inspirierend, visionär – zielorientiert, aufmerksam, verständnisvoll, symbolträchtig, vorausschauend und ethisch sein soll (ebd.).

2.7 Symbolische Führung

Der Begriff der *symbolischen Führung* ist keiner der zuvor genannten Kategorien eindeutig zuzuordnen, da einerseits Symbole, (zum Beispiel Privilegien oder ein bestimmter Dresscode) erst dafür sorgen, dass die Führungskraft, im Zuge des Abgleichs mit einem Teil der eigenen impliziten Führungstheorie, auch als solche angesehen wird, gleichzeitig kann sie selbst durch symbolische Handlungsweisen, also die gezielte Inszenierung des eigenen Handelns, die Interpretation ihres Verhaltens durch die Geführten beeinflussen (Neuberger, 2002). Die Symbolisierung wirkt also durch Substitute, durch Führungsverhalten und durch die Interpretation, beziehungsweise Attribution von Geführten und integriert damit zahlreiche bislang nebeneinander existierende Theorien. Die besondere Relevanz von Symbolen und symbolischen Handlungen werden vor allem im Rahmen von transformationaler Führung und im Kontext von Veränderungsprozessen häufig betont (z.B. bei Yukl, 2013).

2.8 Systemisches Verständnis von Führung

„Systemische Ansätze der Führung sind [...] ein frontaler Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung. Die dominante Macher-Perspektive und das hierarchische Einflussmonopol werden ersetzt durch eine Orientierung, die von anonymen, verstreuten, selbstständigen Einflusszentren ausgeht“ (Neuberger, 2002, S. 593). Während die bisherigen Ansätze vor allem danach gefragt haben, wie die Führungskraft sich verhalten soll, um das Verhalten und die Wahrnehmung der Geführten oder eines Teams zu beeinflussen, fragen systemische Ansätze eher danach, wie Führungskräfte lernen können, das System, dessen Teil sie sind, zu verstehen, zu interpretieren und dies reflexiv zu kommunizieren. Sie beziehen sich nun nicht mehr nur auf die Führungskraft, die Geführten, die Teams und die Beziehungen untereinander, sondern auf ihren organisationalen und kommunikativen Kontext, wenden sich also gegen die Trivialisierung von sozialen Systemen, was allerdings häufig zu Lasten einer leichten Verständlichkeit der Theorien geht. Dabei ist zu betonen, dass es zahlreiche verschiedene Theorien aus systemischer Perspektive gibt und „die Systemtheorie“ als solche (noch) nicht einheitlich definiert werden kann (ebd.). Voraussetzung für eine systemische Sicht auf die Dinge ist die Anerkennung eines konstruktivistischen Wissenschaftsparadigmas. Dieses geht davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, sondern, dass jede Person ihren eigenen Zugang zur Wirklichkeit auf Grundlage ihrer

Beobachtung, ihrer individuellen Merkmale, ihrer Kognition, und ihrem Erfahrungshintergrund konstruiert. Diese Vorannahme hat gewaltige Auswirkungen auf die Anwendbarkeit von Methoden der empirischen Sozialforschung, da der (konstruktivistische) Beobachter eines Systems sich außerhalb des beobachteten Systems glaubt, aber nur einen Ausschnitt des Systems erfassen kann, das System allein durch seine Beobachtung beeinflusst (und sich beeinflussen lässt) und dessen Forschungsergebnisse immer den Stempel seines persönlichen Erfahrungshintergrundes tragen werden, sodass sie lediglich einen sehr kleinen und vollkommen subjektiven Ausschnitt der Wirklichkeit wiedergeben werden. Einfache, normative Aussagen wie „Führungskräfte sollen auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen“ oder deskriptive Aussagen wie „laut Studien sind Führungskräfte erfolgreicher, wenn sie Vorschläge ihrer Mitarbeiter umsetzen“ werden damit vollkommen unmöglich. Waldmanns (1999) wissenschaftstheoretisch-philosophische Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Paradigmata der Führungsforschung kategorisiert (idealtypisch) Führungskonzepte nach ihren erkenntnistheoretischen Grundannahmen und ordnet behavioristische und neobehavioristische Theorien dem erklärenden Paradigma zu. Davon grenzt er interpretative, kognitive Betrachtungsweisen ab, denen zufolge es eine Art gemeinsame soziale Realität gibt, welche durch kognitive Prozesse gedeutet und interpretiert wird, während die radikal-konstruktivistische Sichtweise, der die Systemtheorie zugerechnet werden darf, davon ausgeht, dass es zwar eine Realität gibt, ein Zugang zu dieser aber generell unmöglich ist, da der Beobachter den interagierenden Beobachtungsobjekten Eigenschaften unterschiebt (attribuiert), die lediglich seiner eigenen subjektiven Betrachtung entspringen.

In der Regel beziehen sich systemische Arbeiten und Konzepte auf die kognitiv-konstruktivistische Entwicklungstheorie von Piaget (1932, 1946, 1975), die daran anknüpfende Forderung nach einer konstruktivistischen (statt erkenntnistheoretischen) Forschung (z.B. von Glasersfeld, 1997) und Maturanas und Varelas Theorie autopoietischer Systeme (1980). Luhmann (1984) entwarf auf diesen Grundlagen eine komplexe Theorie sozialer Systeme, während Watzlawick (Watzlawick et al., 2011, erstveröff. 1967), diese Paradigmen in die Kommunikationswissenschaften übersetzte.

An dieser Stelle können diese Theorien nicht im Einzelnen dargestellt werden, zumal sie sich in der Regel auf soziale Systeme im Allgemeinen beziehen und lediglich in modernen Führungstheorien Anwendung finden. Überblicksartig seien jedoch einige für das systemische Führungsverständnis wichtige Grundannahmen zugunsten einer besseren Lesbarkeit in stark vereinfachter Form dargestellt:

1. Das soziale System: Ein soziales System konstituiert sich aus den Kommunikationen zwischen den Individuen und nicht aus den Individuen selbst. Wer also ein soziales System erforschen will, muss dessen Kommunikationen erforschen. Jede Kommunikation bildet ein neues eigenes System. Sie besteht aus drei Selektionen: Information (welche Information mitgeteilt wird), Mitteilung (gesendete Botschaft), Verstehen (Auffassen der Botschaft durch den Anderen) (Luhmann, 1984).

2. Emergenz: Durch das Zusammenspiel von verschiedenen Elementen innerhalb eines Systems entstehen neue Elemente (emergente Faktoren), die nicht Summe der einzelnen Elemente des Systems sind. Es gibt emergente Faktoren, die ausschließlich auf der Makroebene (z.B. im Kollektiv) existieren. Damit ist die systemische Perspektive holistisch und verweigert sich den typischen Mikro-Makro-Aggregationen, also der Möglichkeit durch Addition von Individualmerkmalen Rückschlüsse auf Kollektivmerkmale zu ziehen (Luhmann, 1997).

3. Autopoiesis: Systeme entstehen aus sich selbst heraus und können sich selbst erhalten (Maturana / Varela, 1980).

4. Soziales Lernen: Menschen lernen am Modell, das heißt sie beobachten das Verhalten Anderer und imitieren es, wenn sie festgestellt haben, dass dieses Verhalten zum Erfolg führt, genauso wie sie die Imitation eines Verhaltens vermeiden, dass zu Misserfolg geführt hat. Die Beobachtung erfolgreichen Verhaltens motiviert zur Nachahmung, wenn der Nachahmungsversuch des Beobachtenden ebenfalls erfolgreich ist, kommt es zu einer Verstärkung desselben, wodurch sich wiederum die Motivation erhöht, das Verhalten erneut auszuüben (Bandura, 1971). Gemäß Piaget (1932, 1946, 1975) werden Fähigkeiten nicht von außen vermittelt, sondern von innen heraus konstruiert, das heißt aufgenommene Informationen werden anhand von Vorkenntnissen interpretiert, bei Widersprüchlichkeit zwischen Information und Vorkenntnis modifiziert. Diese Auffassung steht durch ihre Be-

rücksichtigung kognitiver Prozesse dem behavioristischen Postulat entgegen, dass auf einen bestimmten Stimulus eine bestimmte Reaktion erfolge.

5. Selbstführung: Indem in der systemischen Forschung der Fokus NICHT mehr auf der Führungskraft als Individuum liegt, sondern auf dem sich selbst erschaffenden System, folgt logischerweise die Frage, wie das System auf der Makroebene (beziehungsweise auch die Akteure desselben aus der Mikroebene) sich selbst führen. (Neuberger, 2002)

2.8.1 Systemische Führungstheorien

Geteilte Führung wird den systemischen Ansätzen zugeordnet, weil sie emergenten Faktoren Rechnung trägt, zum Beispiel indem durch die Zusammenarbeit in gleichberechtigten Teams ein höherer Output erzeugt werden kann, als in hierarchisch organisierten Teams und somit das Ergebnis dank Wissensteilung mehr ist, als die Summe der Einzelleistung durch Individuen. Eine guten Einblick in den Forschungsstand zur geteilten Führung (Shared oder Distributed Leadership), geben Lang und Rybnikova (2014) sowie die Dissertation von Werther, die nicht nur den Forschungsstand systematisiert, die Verwandtschaft zu anderen Führungstheorien untersucht, sondern auch schlüssig argumentiert: „Geteilte Führung ist kein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung, doch leitet geteilte Führung einen Paradigmenwechsel hin zu einer kollektiveren Perspektive auf Führungsprozesse ein“ (Werther, 2013, S. 125).

Türk spricht unter Bezugnahme auf Luhmanns „funktionale Differenzierung“ der Gesellschaft von *entpersonalisierter Führung*, wenn die menschliche Zusammenarbeit durch den Handlungskontext der Organisation (das „Trennmuster“) selektiert und abstrahiert wird. Allerdings widerspricht er der Auffassung, dass Organisationen autopoietisch funktionieren, sondern identifiziert in Bezug auf Führung „[...] interaktive Herrschaftspraktiken, die eine Vermittlung zwischen lebendigen Subjekten und abstrahiertem Verwertungssystem leisten sollen“ (Türk, 1995, S. 331). Die Führungskraft muss also, in „[...] einem widersprüchlichen Doppelkontext von individueller Konkretion und organisationaler Abstraktion [...]“ (ebd. 331f.) gewährleisten, dass Mitarbeiter sich systemkonform verhalten. Entpersonalisierte Führung bezeichnet demnach jenes Verhalten des Vorgesetzten, welches formale Erfordernisse des Systems durchsetzt (z.B. Einhaltung von Stellenbeschreibungen und formale Kommunikation). Davon abzugrenzen sind Faktoren, die Führung gänzlich

ersetzen können. Kerr / Jermier erkannten schon in den späten 70er Jahren den Einfluss von Kontextfaktoren, die Führung irrelevant machen können und die sie deshalb als *Führungssubstitute* bezeichnen. Dazu zählen sie die „professionelle Orientierung“ zum Beispiel vertikale, wertschätzende Beziehungen zwischen Hochqualifizierten und interne Leistungsnormen, die den Einfluss des direkten Vorgesetzten vermindern können. Aber auch bei sehr eintönigen, repetitiven Aufgaben kann der Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiter schwinden, weil die Aufgabe selbst demotivierend wirkt (Kerr / Mathews, 1995). Dieser Idee gehen Semmer et al. (2013) in ihrem Konzept der *illegitimen Aufgaben* nach. Demnach können als sinnlos oder unzumutbar empfundenen Aufgaben als Verletzung der beruflichen Identität oder mangelnde Wertschätzung beziehungsweise als Bedrohung der sozialen Rolle wahrgenommen werden und gelten als Stressoren. Ein enger Zusammenhang zwischen illegitim empfundenen Aufgaben und Irritation, negativen Gefühlen gegenüber dem Arbeitgeber, der Arbeitszufriedenheit und psychosomatischen Beschwerden wurde empirisch bewiesen. „Verhaltensweisen (etwa Überziehen von Pausen, Nutzung der Arbeitszeit zu privaten Zwecken, unkollegiales Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen) [...] wurden [...] umso häufiger berichtet, je höher die illegitimen Aufgaben eingeschätzt wurden[...]“ (ebd. S. 106). Weitere Führungssubstitute sind laut Kerr / Mathews (1995) außerdem die Zufriedenheit durch ein Leistungserlebnis, also intrinsische Motivation durch Erreichen eines bestimmten Arbeitsziels. Diese Argumentation wird auch von Herzbergs Inhaltstheorie der Motivation gestützt, welcher zufolge ein positives Leistungserlebnis der größte Motivationsfaktor ist (Herzberg, 1968). Auch eine hohe Abhängigkeit voneinander in einer Arbeitsgruppe bei guten Beziehungen untereinander kann durch Feedback durch die Gruppe die Motivation des Einzelnen beeinflussen und damit den Einfluss des formalen Vorgesetzten reduzieren. Entwicklungs- und Trainingsprogramme, beispielsweise im Sinne von „Organizational Behavior Modification“ (MOD), wenn Aufgaben absichtlich mit Identifikationsmöglichkeiten und fachlicher Vielfalt ausgestaltet werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu beeinflussen, kann dies die Motivationsfunktion des Vorgesetzten ersetzen, ebenso wie die Koordinationsaufgabe der Führungskraft durch standardisierte Arbeitsziele, Richtlinien und Verfahrensweisen reduziert wird (Kerr / Mathews, 1995).

2.8.2 Mikropolitik

Als besonderer Gegensatz zu normativen Entscheidungsmodellen, die ein rein rationales Handeln einer voll umfänglich informierten Führungskraft fordern und zugleich vorausset-

zen, dass es ein von allen Akteuren der Organisation gleichsam verstandenes und ausführliches Zielsystem gibt, führt Neuberger ins Feld, dass in jeder Organisation Mikropolitik, also alltägliche Einflussnahme zugunsten des eigenen Handlungsspielraumes, betrieben werde. Unter Mikropolitik versteht Neuberger (2009) soziales Handeln, mit dem Ziel, Machtpotentiale aufzubauen und eigene Interessen durchzusetzen, wobei er die negative Konnotation des Begriffes kritisiert, denn neben Koalitionsbildung, vorteilhafter Selbstdarstellung und Erzeugung von Handlungsdruck seien auch Begeistern, Belohnen und charismatisches Auftreten der Mikropolitik zuzuordnen. „Mikropolitik ist allgegenwärtig und sie ist unvermeidlich, aber das heißt nicht, dass es nur noch Mikropolitik gibt. Aus einer solchen Perspektive muss man nicht nur darauf sinnen, wie man Mikropolitik zurückdrängen kann [...], sondern auch, wie man sie [...] kultivieren kann (ebd. S. 32). Er fordert eine Erweiterung des Führungsrepertoires, indem man trainiere, Konflikte in einer „lebendigen Streitkultur“ auszutragen, die eigenen Interessen offenzulegen und zu verteidigen und gleichzeitig Maßnahmen zu gestalten, die eine einseitige (negative) Politisierung innerhalb der Organisation vermeiden. Damit wendet er sich auch gegen „verkopfte“ situative Theorien, die „an der Macher- und Kontroll-Illusion“ festhalten, „das Führungsgeschehen als technischen Prozess optimieren zu können, indem in buchhalterischer Pedanterie für typisierte Situationen Erfolg versprechende Stile empfohlen werden.“ Luthans (1988) unterschied sogar in erfolgreiche und effektive Vorgesetzte, da er deutliche empirische Hinweise darauf fand, dass Manager, die intensiv Mikropolitik (Netzwerkarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens) betrieben und vergleichsweise weniger Zeit für die Entwicklung und Motivation ihrer Mitarbeiter aufwendeten, sehr viel schneller erfolgreich befördert wurden, als „effektive“ Manager (gemessen an der Leistung der Abteilung und der Zufriedenheit der unterstellten Mitarbeiter), die intensive Personalarbeit leisten. „In other words, real managers who can strike the delicate balance between all four managerial activities [1. Kommunizieren, 2. Traditionelles Management wie Planen, Entscheiden und Kontrollieren 3. Netzwerkarbeit und 4. Personalarbeit, Anm. d. Verf.] may be able to get ahead as well as get the job done.“ (ebd. S. 131). Interessanterweise waren nur 10% der damaligen Stichprobe nach den genannten Kriterien effektive und erfolgreiche Manager.

2.9 Motivationale Theorien

Die Zusammenführung einiger gut bewiesener und allgemein gültiger Theorien aus der Psychologie zur Motivation menschlichen Verhaltens, Meinungsbildung und Einstellungsänderung sind natürlich im Kontext von Führung ebenso anwendbar wie auf das menschliche Miteinander generell.

Wir sind gute Alltagspsychologen, die gelegentlich an die Grenzen unserer eigenen Wahrnehmung stoßen (Bunge / Ardila, 1990) und ziehen Schlüsse aus unseren subjektiven Attributionen, die durch unsere Erfahrungen geprägt sind, wobei wir wohl zu oft interne Zuschreibungen vornehmen, also uns Verhaltensweisen anderer aus deren inneren Merkmalen, z.B. einer Eigenschaft, einem Persönlichkeitsmerkmal oder einer Einstellung erklären, (Heider, 1958), begehen also auch "fundamentale Attributionsfehler" (Ross et al., 1977). Die höchsten Leistungen erbringen Menschen bei einer Anspannung, die subjektiv vom jeweils Ausführenden als mittel wahrgenommen wird (Berlyne, 1959). Führungskräfte müssen also dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben als machbar, aber auch als herausfordernd empfinden. Daraus ergibt sich jetzt die Problematik für Führungskräfte, in einer durch Globalisierung und diffuse, schnelllebige Marktgegebenheiten immer komplexer werdenden Umwelt, jene wieder auf ein erträgliches, leistungsförderliches Maß zu reduzieren oder aber bei monotonen, gleichförmigen Aufgaben einen Sinnzusammenhang für den Ausführenden herzustellen.

Weitere Faktoren beeinflussen maßgeblich die Motivation des Menschen, nämlich der Wert (die Valenz) des zu erwartenden Ergebnisses, dessen Instrumentalität (wie Erstrebenswert das Ergebnis tatsächlich insgesamt ist) automatisch berechnet wird - also zum Beispiel materiellen und/oder immateriellen Belohnung minus den zu erbringenden Aufwand - sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit der auszuführenden Handlung, die wiederum von den Fähigkeiten und der Sozialisation abhängen (Vroom, 1964). Insofern ist ein rein leistungsbezogenes Vergütungsmodell nur dann ein motivationaler Faktor im Sinne des Unternehmens, wenn die Instrumentalität nicht durch übermäßigen Aufwand negiert wird und das Anreizsystem so aufgebaut ist, dass es grundsätzlich vermeidet, mit Methoden, die nicht der Unternehmenskultur entsprechen, (z.B. Tricksen, falsche Versprechungen, Manipulation von Ergebnissen) den ursprünglichen Motivationszweck zu konterkarieren. Außerdem geben die Inhaltstheorien der Motivation einige, wenn auch bisher wenig empi-

risch erwiesene Anhaltspunkte, nach welchen allgemeinen Dingen die Menschen streben, auch wenn Zweifel, dass alle Menschen das Gleiche anstreben, durchaus berechtigt sind. Maslow (1954) zufolge sei das höchste Ziel des Menschen eine Art Selbstverwirklichung oder gar Transzendenz (posthum, 1971). Er kategorisiert die sich überlappenden, menschlichen Bedürfnisse in Defizitbedürfnisse (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnis, soziale Bedürfnisse, Bedürfnis nach Anerkennung und Status, kognitive und ästhetische Bedürfnisse) und Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung und Transzendenz, also die Suche nach etwas außerhalb des eigenen Systems). Die Nichtbefriedigung der Defizitbedürfnisse sei besonders gefährlich, da sie zu psychischen Störungen führen könne. Führungskräfte tun also im Prinzip gut daran, ihren Mitarbeiter Sicherheit zu geben, auf ausgewogene Beziehungen zu achten, ihnen Wertschätzung und Anerkennung entgegen zu bringen (vgl. auch Herzberg, 1968). Fraglich ist allerdings, ob eine solche Führungskraft sich in einem System halten oder überhaupt eine Wirkung entfalten kann, in dem Mitarbeiter als reine Verschleiß-Ressource verstanden werden. Wenn auch veraltet und empirisch nicht stark belastbar, spielt diese Theorie in der Managementliteratur noch immer eine größere Rolle als Prozesstheorien der Motivation, die auch dem Kontext etwas mehr Rechnung tragen.

Weiterhin scheint die Qualität einer dyadischen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ebenso eine Rolle zu spielen, wie die Beziehungen im Team, zwischen den Organisationseinheiten und allen externen Akteuren (Uhl-Bien, 2006). Hinzu kommen gruppendynamische Phänomene, wie Rangkämpfe, Frontstellungen und Parteienbildung, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. z.B. das gruppendynamische Rangmodell von Schindler, 1957).

2.10 Aktuelle Studienlandschaft

Jahr führt Jahr misst das Gallup – Institut mit einem quantitativen Fragebogen in einer repräsentativen Quotenstichprobe die Mitarbeiterbindung deutscher Mitarbeiter (Gallup Engagement Index). Die emotionale Bindung von Mitarbeitern wird anhand von zwölf Items operationalisiert, die von den Befragten in auf einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet werden. In der Regel kommen die Führungskräfte in den Gallup – Studien eher schlecht

weg: „Führungskräfte: Kündigungsgrund Nr. 1 [...] Schlechte Noten für die Vorgesetzten“ (Gallup, 2014, S. 25; 2015, S. 20). Die daraus folgenden Handlungsempfehlungen lauten natürlich, man solle besser auf die Auswahl der Führungskräfte achten, Mitarbeitergespräche einführen und Mitarbeiter mit den „3Z hervorragender Führung, Zielorientierung, Zuständigkeit, Zugänglichkeit“ führen (Ders., 2014, S. 35f.). Bei der Umsetzung all dieser Handlungsempfehlungen kann man selbstverständlich eine umfassende Beratung des Instituts buchen. Den Studien ist zugute zu halten, dass sie seit Jahren mit den gleichen Items operieren und somit Trendverläufe verdeutlichen können. Auf der anderen Seite ist die frei zugängliche Darstellung der Studienergebnisse in sich nicht schlüssig und Items zumindest diskussionswürdig. Grob vereinfacht besagen die Studien, dass wohl ein Drittel der Arbeitnehmer zufrieden, ein Drittel unzufrieden ist und bei dem letzten Drittel weiß man es nicht so genau. Grundsätzlich sind nämlich laut einer Langzeitbefragung des sozioökonomischen Panels, kurz SOEP, wohl zwei Drittel mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden (Brenke, 2015), jedoch hat laut Gallup nur ein Drittel der Befragten eine hohe Bindung zum Arbeitgeber. Es stellt sich also die Frage: Was genau hat es denn mit diesem Drittel auf sich, das vorwiegend zufrieden ist, aber nur eine (angeblich) geringe Bindung zum Arbeitgeber hat? In einer anderen Studie (eines Beratungsunternehmens) ist die Rede davon, dass sich 25% sehr eng verbunden und 52% immerhin verbunden fühlen (Ernst & Young GmbH, 2015). Es ist zwar richtig, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit aktuell im Abwärtstrend begriffen ist (Bohulsky et al., 2011), es ist allerdings mehr als fraglich, ob dies (vorrangig) an „schlechter“ Mitarbeiterführung liegt. Damit sind wir bei einem Grundproblem der empirischen Untersuchungen zum Thema Führung: Je schlechter der Zustand der Führungslandschaft, desto größer ist der potentielle Kundenkreis der Unternehmen, die diese Studien in Auftrag geben. Allerdings findet sich im Allgemeinen nur sehr vereinzelt Widerspruch zu den Gallup – Daten. Dafür werden aber die Ergebnisse des Gallup-Instituts im wissenschaftlichen Führungsdiskurs mit Nichtbeachtung abgestraft, ebenso wie Studien von Jobportalen (wie stepstone oder careerbuilder) oder anderen Beratungsunternehmen wenig Nachhall im wissenschaftlichen Führungsdiskurs finden.

Aufschlussreicher und weniger trivialisierend sind einige neuere qualitative Studien, z.B. „Wertewelten Arbeiten 4.0“ (nextpractice, 2016) und „Führungskultur im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA, 2012). Erstere trägt vor allem der Unterschiedlichkeit von Arbeitnehmern Rechnung, indem die Befragten schon allein nach ihrer individuellen Bewertung von Arbeit in verschiedene Gruppen (Wertewelten) eingeteilt und dann

jeweils Zukunftserwartungen, Projektionen und wichtige Faktoren der Zufriedenheit offen erfragt werden. Im Ergebnis werden vor allem die Unterschiedlichkeit der Werte, Wünsche und Erwartungen an Arbeit deutlich, was heute gern unter dem Schlagwort „Wertpluralismus“ subsummiert wird.

Die zweite Studie zeichnet sich dadurch aus, dass sie die subjektive Einschätzung deutscher Führungskultur offen erfragt. Im Ergebnis ist beiden gemein, dass das, was als Idealzustand in Bezug auf Arbeit und Führung im Allgemeinen angesehen wird, noch nicht erreicht ist. Die 400 interviewten Führungskräfte der zweiten Studie fordern einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur, weg von hierarchischen Strukturen zu Netzwerkorientiertheit und Prozesskompetenz. Es stellt sich nunmehr die Frage, wenn Führungskräfte selbst einen Paradigmenwechsel fordern, warum sie ihn dann nicht selbst umsetzen (können). Interessant wäre nun eine Folgestudie, welche Sachzwänge beispielsweise eben jenen Paradigmenwechsel behindern und wie diese aus Sicht der Führungskräfte behoben werden könnten, statt wie im Falle von Gallup-Studien pauschal einem Drittel der Führungskräfte schlechte Mitarbeiterführung zu bescheinigen und eine „3Z-Orientierung“ als Lösung anzubieten. Die Studie zeigt außerdem, welche Werte Führungskräfte mit „guter“ Führung verbinden, wobei natürlich ein jeder Werteraum individuell ist, aber dennoch unter einem interpretativen Paradigma eine „konsensuelle Realität“ beschrieben werden kann.

2.11 „Neues Führen“

Eine neue Art von Führung propagieren Autoren wie Laloux (2014), Robertson (2016), Pfläging (2006) und Oesterreich / Schröder (2017) in ihren sehr praxisnahen, wenn nicht populärwissenschaftlichen, aber sehr ansehnlich aufbereiteten Werken, die der pyramidalen Hierarchie zu Leibe rücken. Der Trend gehe immer mehr zu persönlichem Selbstmanagement, Dezentralisierung, Selbststeuerung von Geschäftseinheiten (z.B. Filialen) und zu einer flexiblen statt steifen Planung.

Pfläging (2006) bricht eine Lanze für ein radikal post-, wenn nicht sogar antitayloristisches Modell, das der klassischen Strategielehre, sowie den allgemein in großen Unternehmen anerkannten Praktiken der Zielvereinbarung, jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen und variablen Vergütungssysteme eine klare Absage erteilt. Er konstatiert, die Zukunft sei unvor-

hersehbar, wodurch Steuerung durch Budgets und strikte Hierarchien grundsätzlich obsolet seien. Als Best-Practice-Beispiel für zeitgemäße Führung führt er verschiedene Unternehmen mit großen dezentralen Autonomien der einzelnen Geschäftsstellen an, die in hoher Eigenverantwortung von regionalen Führungskräften geführt werden und auf den Service der Firmenzentrale zurückgreifen können. Die Firmenzentrale wird demzufolge nur noch als Dienstleister ohne Steuerungsfunktion verstanden. Oesterreich / Schroeder (2017) und Robertson (2016) sehen das Organisationsmodell der Zukunft kreisförmig. Die äußeren Ränder des Kreises haben Kundenkontakt und können an der Basis Entscheidungen treffen, bei Robertson (2016) gibt es keine Stellen mehr, sondern kreisförmig organisierte Rollen, wobei die Kreise ineinandergreifen. Allerdings erlegt er dieser Organisationsform sehr strenge Selbstorganisationsregeln auf. Selbststeuerung heißt also demnach nicht Selbstorganisation der Individuen, sondern Steuerung der Individuen durch Prozesse. Sogar eine Holakratieverfassung soll eingeführt werden. Der starke normative Charakter erinnert zwangsläufig an das Harzburger Modell von 1970. Die Organisationsstruktur von Oesterreich / Schroeder (2017) ist nicht ganz so regellastig, dennoch gibt es Vorschläge zu Lern-, Ablauf- und Kommunikationsprozessen. Von der Holakratie grenzen sie sich jedoch ab. Ihre Sichtweise ist systemisch, komplex und ihr Werk plädiert dafür, den veränderten Rahmenbedingungen (steigende Komplexität der Märkte, Globalisierung) ein flexibles, menschenfreundliches, dezentrales System gegenüberzustellen. Auch Laloux (2014) plädiert für Selbstverantwortung, geht aber noch ein Stück weiter, indem er vorschlägt, dass auch Emotionalität und Spiritualität in einer „evolutionären“ (also neuartigen) Organisation ihren Platz finden sollten.

Diese radikalen Forderungen mögen im Umfeld von Konzernen durchaus gerechtfertigt sein, jedoch ist im deutschen Kontext in der Masse die starke Dominanz von sehr, sehr kleinen Unternehmen zu berücksichtigen, denen manchmal eine gezielte Personalarbeit und überhaupt ein Minimum an Standardisierung im Umgang mit Mitarbeitern möglicherweise im ersten Schritt mehr nützen würde, als Entwicklung zur Selbststeuerung in einer traditionell paternalistisch geprägten Kultur, z. B. im Handwerk. Auch wenn das Ideengebäude dem systemischen, ganzheitlichen Ansatz weitgehend entspricht, kommt oft die Realität etwas kurz, was bei revolutionären Vorschlägen aber kein Manko sein sollte. Die Realität sieht jedoch so aus: Nur knapp 0,4% der deutschen Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeiter. 89% der Firmen beschäftigen gar nur 0 bis 9 Mitarbeiter (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2016).

3 Stand der Coachingforschung

Zahlreiche Fragen, wie man Führung beschreiben und Führungserfolg vorhersagen kann wurden bereits untersucht – manchmal mit mehr, manchmal mit weniger zufriedenstellenden Ergebnissen. Die Frage, was gute Führung ausmacht, begleitet uns seit Jahrzehnten in der Management-Literatur. Weniger erforscht hingegen ist die Frage, wie man Führungskräfte eigentlich entwickeln kann, wenn das Unternehmen einmal Führungsstandards und -richtlinien festgelegt hat. Wie befähigt man die Führungskräfte dazu, dieses Konzept oder Modell auch anwenden zu können? Seit einigen Jahren hat sich in dieser Frage in der Praxis ein Mix aus Führungstrainings oder -seminaren, Gruppencoaching und Einzelcoaching etabliert. Genaue Daten zur Art und Weise der Führungskräfteentwicklung sind jedoch Mangelware. Mögliche Gründe für diesen bisher wenig bearbeiteten Bereich könnten sein:

1. Die Personalentwicklung und demzufolge auch die Führungskräfteentwicklung scheint in vielen Unternehmen keineswegs standardisiert zu sein.

Eine aktuelle Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS, 2016) zeigt, dass nur in 44% aller Unternehmen Personalentwicklungspläne vorhanden sind und deren Existenz proportional von der Unternehmensgröße abhängig sind, das heißt, dass vor allem mehr als zwei Drittel der großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern eine gezielte, strategische Personalentwicklung betreiben, während dies nur auf 41% aller kleineren Unternehmen mit 50 – 99 Mitarbeitern und auf 40% der Mittelständler mit 100 – 249 Mitarbeitern zutrifft (die Tendenz ist jedoch erfreulicherweise steigend). Die Regressionsanalysen des BMAS zeigen außerdem, dass strukturierte Mitarbeitergespräche und schriftliche Zielvereinbarungen, aber auch die Förderung der Höherqualifizierung positiv mit den Variablen „Commitment“ und „Arbeitszufriedenheit“ korrelieren.

2. Die Art der Führungskräfteweiterbildung wird nicht systematisch deutschlandweit erhoben.

Lediglich zur Region Südwestfalen wurden von der Universität Siegen wissenschaftlich belastbare Zahlen erhoben (Stein / Wiedemann, 2013). Denen zufolge nutzen in der untersuchten Region aktuell 47% der Führungskräfte Weiterbildungsangebote mit Führungs-

themen (bei einer steigenden Investitionstendenz in den vergangenen 5 Jahren), in deren Rangfolge Führungsseminare auf Platz 1, Coaching auf Platz 2 und Mentoring auf Platz 3 liegen. „Coaching und Mentoring werden jeweils signifikant positiv mit dem Führungskräfteweiterbildungsziel 'Steigerung der Kundenzufriedenheit' verbunden, Job Rotation und Führungskräfte-seminare signifikant positiv mit dem Ziel 'Steigerung der Karrierechancen der Führungskräfte'“ (ebd. S. 11). Weitere Eckdaten liefert eine Studie des Beratungsunternehmens ComTeam AG im Jahr 2015, das selbst eine Führungskräfteakademie betreibt. Von den befragten Führungskräften gaben mehr als zwei Drittel an, dass sie ihre Weiterbildungen selbst initiieren und entsprechende Angebote recherchieren, während nur in einem Viertel aller Fälle die Weiterbildungsinitiative von der Personalabteilung angestoßen werde. Auch dies spricht für eine hohe Individualität der Angebotsnutzung, die schwer systematisch erhoben werden kann (Forchhammer, 2015).

3. Nur sehr wenige Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen werden wissenschaftlich begleitet.

Da vor allem Vertraulichkeit in der Beratung eines Unternehmens, aber auch im Coaching eine hohe Rolle spielen, ist der Feldzugang mit einigen Hürden verbunden. Außerdem gibt es Klienten, die ihr Coaching selbst bezahlen und die Maßnahme gar vor ihrem eigenen Betrieb geheim halten. Eine Teilnahme dieser Klienten an Projekten zur Wirksamkeitsforschung ist schwer vorstellbar. Zwar existiert eine Vielzahl von Studien über den Erfolg von sehr spezifischen Trainingsmaßnahmen, allerdings sind diese Trainings in der Regel stark modellbezogen und dienen vor allem dazu, die Daseinsberechtigung und Wirksamkeit eines bestimmten Führungsmodells zu beweisen. Bogner, deren Dissertation (2007) einen Meilenstein in der Wirksamkeitsforschung von Trainings setzte, kommt in ihrer Meta-Analyse von 62 Studien zu einem durchschnittlich mit der Stichprobengröße gewichteten Gesamteffekt von $d_g=0,68$ bei Messung direkt nach dem Training und $d_g=0,48$ bei Messung zu einem späteren Zeitpunkt. Der Einteilung nach Cohen (1988)³ entsprechend bedeutet dies einen mittleren, aber eben nach einiger Weile kleineren Effekt.

³ $d < 0.20$ vernachlässigbarer Effekt $d \geq 0.20$ kleiner Effekt $d \geq 0.50$ mittlerer Effekt $d \geq 0.80$ großer Effekt.

Die Erforschung von Coaching ist vergleichsweise ein junges wissenschaftliches Feld, wie auch Coaching ein eher neuer, aber schnell wachsender Markt ist. Einige Publikationen geben einen Überblick über die bisherigen, wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema, darunter Stephan et al. (2010). Die Forschergruppe prognostiziert ein erhebliches Wachstum des Coaching-Marktes und ordnet Coaching im allgemeinen Produktlebenszyklus noch in die Einführungsphase ein. Demnach gäbe es noch erhebliche Wachstumsmöglichkeiten, aber auch eine große Angebots- und Nachfrage-Pluralität, sowie Unsicherheit bezüglich qualitativer Standards.

3.1 Definition Coaching

Die größte Problematik dieses Marktes liegt noch immer darin, dass „Coach“ kein geschützter Begriff ist, sondern sich ein jeder nach seinem Gusto als solcher bezeichnen kann. Eine einheitliche Definition lässt sich ebenfalls noch missen, die Grundgedanken lassen sich dennoch folgendermaßen zusammenfassen: Coaching ist ein personenzentriertes, individuelles Beratungsformat, bei dem der Coach seinem Klienten in vorwiegend beruflichen Fragen mit Hilfe von geeigneten Methoden Hilfe zur Selbsthilfe gibt. Ziele und Inhalte des Coachings werden vom Klienten bestimmt, während des Coachings steht der Prozess der Problemlösung im Vordergrund, es werden gemeinsam Lösungswege erarbeitet, am Ende wird evaluiert, ob die Ziele des Klienten erreicht wurden (Greif, 2008).

Auch Rauen definiert Coaching als „absichtlich herbeigeführte *Beratungsbeziehung*, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen bestimmt wird“ (Rauen, 2008, S. 2). Bei einem guten Coaching sollten insbesondere auch neuralgische Punkte angesprochen werden können, ohne dass der Beratene einen „Gesichtsverlust“ fürchten muss, was nur bei einer ebenso gearteten tragfähigen Beziehung möglich sei.

Es ist anzunehmen, dass Rauen, eine Koryphäe in der Zusammenstellung von Literatur zum Coaching, selbst das weit verbreitete Coachingverständnis als „Hilfe zur Selbsthilfe“ geprägt oder zumindest durch sein Standardwerk multipliziert hat. Außerdem beschreibt Rauen zwölf zentrale, teilweise eher normative als beschreibende Prinzipien von Coaching (ebd. S.3f):

- „Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und* Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann [...] und auf Augenhöhe stattfindet.“
- „Coaching ist individuelle Beratung auf der *Prozessebene*, [...] bei der der Ge-coachte dabei unterstützt wird, eigene Lösungen zu entwickeln. Die Beziehung zwischen Klient und Coach muss geprägt sein durch gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Freiwilligkeit.“
- Ziele eines Coachings sind insbesondere die „Förderung von *Selbstreflexion* und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.“
- Im seriösen Coaching wird keinesfalls manipulativ, sondern transparent interveniert.
- Ein Coach sollte über ein ausgearbeitetes und transparentes Konzept verfügen.
- Gutes Coaching macht sich selbst überflüssig, ist also zeitlich begrenzt, auch wenn es über einen größeren Zeitraum stattfindet.
- Der Adressat des Coachings muss klar definiert sein.
- Der Coach sollte psychologische, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und praktische Erfahrung mit dem Thema der Führungskräfte haben.
- Coaching macht den Beratenen unabhängiger, indem es die Selbstmanagementfähigkeiten verbessert.
- Regeln für das Coaching sind transparent und beidseitig akzeptiert.
- Der Coach sollte ein neutraler Feedbackgeber sein.

Zusammenfassend spiegeln sich in diesen Eigenschaften folgende zentrale Postulate:

- Transparenz in Methodik, Intervention und Vorgehen
- Klarheit über Adressat, Anliegen, Ablauf und Spielregeln
- vertrauensvolle, respektvolle Beziehung auf Augenhöhe
- neutrale, methodengeleitete Hilfe zur Selbsthilfe, die das Ziel verfolgt, irgendwann überflüssig zu werden

3.2 Abgrenzung zu anderen Formaten

Vom Coaching eindeutig abzugrenzen sind außerdem die Psychotherapie, die Supervision, das Mentoring und das Training. Anbei wurde die Tabelle von Stephan et al. (2010, S. 52) übernommen, da sie die Abgrenzungen und Merkmale schlüssig zusammenfasst:

Format	Personalwirtschaftliche Verankerung	Zielbezug / Problem-ebene	Methodisch/ instrumentelle Ebene	Institutionelle Verankerung
Coaching	Ja – originäres Instrument der PE	Individuelle Beratung in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen/Problemen	Personenorientierte, individuelle Beratungsform, Coach nimmt eine neutrale Haltung ein	Keine subjektive Berufswahlbeschränkung; externe und interne Coaches, die im Idealfall eine Coaching-Ausbildung absolviert haben
Psychotherapie	Nein – Kerndisziplin der Psychologie	Behandlung von psychisch, emotional oder psychosomatisch bedingten Krankheiten	Ausschließlich Einsatz von psychotherapeutischen Methoden	Subjektive Berufswahlbeschränkung; Durchführung nur durch approbierte psychologisch/ ärztliche Psychotherapeuten
Supervision	Ja/Nein – kann, muss aber kein Instrument der PE sein	Einsatz insb. In psychosozialen Berufen, nicht nur auf Führungsaufgaben bezogen	Personen-orientierte, gruppenbasierte Beratungsform	Keine subjektive Berufswahlbeschränkung; interne Mitarbeiter mit einer Ausbildung zum Supervisor
Mentoring	Ja – originäres Instrument der PE	Im Mittelpunkt steht die Persönlichkeitsentwicklung des Protégés, meist bezogen auf einen sehr langen Karriereabschnitt	Personen-orientierte, individuelle Beratungsform, Mentor nimmt keine neutrale Haltung ein	Keine subjektive Berufswahlbeschränkung; Mentor mit Führungserfahrung und Seniorität
Training	Ja/Nein – kann, muss aber kein Instrument der PE sein	Gezielter Aufbau von bestimmten Verhaltensweisen und -muster	Meist gruppenbasierte Trainingsmaßnahmen	Breites Spektrum an externen bzw. internen Trainern mit und ohne Ausbildung

Tabelle 1: Abgrenzung von Coaching

Rauen (2008) findet bei zahlreichen Gemeinsamkeiten von Coaching, Training, Supervision, Beratung, Mentoring und Psychotherapie auch deutliche Abgrenzungen der verschiedenen Formate: Der wesentliche Unterschied zur Psychotherapie besteht darin, dass Coaching sich vorwiegend auf berufliche Themen konzentriert und sich an psychisch gesunde Menschen richtet. Im Zentrum der Supervisionen (die oft weniger betriebswirtschaftlich und öfter stärker personen- als funktionsorientiert konzipiert sind) stehen traditionell Beziehungsarbeiter, z.B. Therapeuten oder Sozialarbeiter. Mentoring ist weder neutral, noch zeitlich begrenzt, außerdem gibt es in der Regel ein Beziehungsgefälle zwischen Mentor und Schützling. Die klassische Beratung berät vor allem zu Fachthemen (z.B. juristisch oder medizinisch) und nicht zum Prozess der Lösungsfindung. Im Fokus des Trainings steht klassischerweise das Erlernen von bestimmten, idealen Verhaltensweisen, das heißt es ist viel stärker normativ als reflexiv angelegt, jedoch lässt es sich aber sehr gut mit einem Coaching kombinieren. Zu unterscheiden vom organisationsexternen Coaching durch einen Berater, der nicht der eigenen Organisation angehört, wie es in dieser Arbeit behandelt wird, sind außerdem noch das organisationsinterne Coaching und das Coaching durch den Vorgesetzten. Rauen referiert die Stärken und Schwächen dieser Formate. Zu den Stärken des organisationsexternen Coachings zählen insbesondere die Unabhängigkeit und die damit verbundene Neutralität des Coachs gegenüber der Organisation, die bei einem internen Coach möglicherweise, ebenso wie die erforderliche Diskretion, beeinträchtigt sein kann. Da ein externes Coaching auch ohne jegliches Wissen der Organisation oder der Kollegen durchgeführt werden kann, wird einer Stigmatisierung des Gecoachten, ebenso wie einer möglichen Betriebsblindheit von internen Mitarbeitern vorgebeugt, außerdem ermöglicht es einen Einblick in unternehmensübergreifende Erfahrungen des Coachs und ermöglicht Sichtweisen, die in der Organisation völlig neu sind. Allerdings sind externe Coachs in ihrer Arbeit sehr stark auf die Sichtweisen der Gecoachten begrenzt und müssen Informationen über betriebliche Abläufe erst im Gespräch erheben, während ein interner Coach mit den Gegebenheiten des Unternehmens vertraut ist, sehr viel schneller und günstiger verfügbar und möglicherweise gar auf organisationsinterne Themen spezialisiert ist. Beim Coaching durch den direkten Vorgesetzten ist eine Beratung auf Augenhöhe ohne Beziehungsgefälle durch die fachliche Verantwortung kaum möglich, bei einem internen Coach mag sie von der Situation abhängig sein. Auch droht eine langfristige Abhängigkeit des Mitarbeiters vom coachenden Vorgesetzten, Überlastung desselben und Betriebsblindheit. Vorgesetztencoaching kann deshalb insbesondere da eingesetzt werden, wo es gilt,

fachliche Kompetenz zu vermitteln, also eine Lernpartnerschaft und gute Beziehungen zum Mitarbeiter aufzubauen. Für private Themen bleibt im Gegensatz zu den anderen beiden Formaten schon aus arbeitsrechtlicher Sicht kein Raum. Außerdem unterscheiden sich Einzel- und Gruppencoaching nicht nur hinsichtlich der Anzahl der Teilnehmer, sondern in weiteren Punkten. Im Einzelcoaching können auch vertrauliche Themen angesprochen werden, was eventuell zu einer größeren Offenheit des Klienten führen kann, während die Teilnehmer eines Gruppencoachings zwar weniger an persönlichen Themen arbeiten können und eine Stigmatisierung durch die Teilnahme droht, aber andererseits von den Sichtweisen der anderen Teilnehmer profitieren oder sich im Falle eines unternehmensübergreifenden Gruppencoachings sogar über spezifische Fachthemen austauschen und zu neuen Sichtweisen gelangen können.

Für die Fragestellung dieser Arbeit werden Einzel- vom Gruppencoaching nicht scharf abgegrenzt, da organisationsexterne Coachs meist beide Formate anbieten oder sogar kombinieren.

3.3 Ablauf

Die Dauer eines Coachings ist zwar individuell, umfasst jedoch in der Regel einen Umfang von einem halben bis zu einem Jahr. In diesem Zeitraum werden circa zehn Sitzungen mit einer Dauer von je zwei Stunden durchgeführt. Entscheidend ist, insbesondere im Erstgespräch, ob Coach und Klient gut zusammenpassten. Rauen (2008, S.244, Hervorhebungen im Original) gliedert den Ablauf in einer Tabelle in drei Phasen:

Phasentyp	Formaler Ablauf	Inhalte nach dem COACH-Modell
Vorphase	Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs: Erkennen des Wunsches nach individueller Unterstützung	Come together: Erster Kontakt und gegenseitiges Kennenlernen Methoden: Vorgespräche führen, Lebenswege beschreiben, Auftragsklärung
	Kontaktaufnahme: Erstgespräch und Kennenlernen	
	Vertragsschluss: Aushandeln der „Beratungsspielregeln“	Orientation: Inhaltliche Orientierung Methoden: Vertragsarbeit, Mosaik-Modell, Zirkuläres Interview
Hauptphase	Klärung der Ausgangssituation: Bestimmung von Ist- und Soll-Zustand	Analysis: Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds Methoden: Coaching-Landkarten, systematische Kompetenzanalyse, Visualisierung sozialer Systeme
	Zielsetzung: Ziele und Lösungswege werden erarbeitet	
	Intervention: Umsetzung der gefundenen Ziele	Change: Veränderung durch Umgang und Methodik Methoden: Check-your-Mind, Persönliches Wertesystem, Solution Circle
Abschlussphase	Evaluation: Überprüfung der Zielerreichung	Harbour: Zielerreichung und Abschluss Methoden: S-C-Eval-Fragebogen, Gestaltung von Coaching-Abschlussgesprächen, Postkarten-Check
	Abschluss: Die Abschluss-Sitzung: Das formale Ende des Coachings	

Tabelle 2: Ablauf des Coachings

3.3.1 Coachingkonzepte

Stephan et al bezeichnen den Coach als „Virtuose auf der Klaviatur von Kontext, Ansätzen und Tools. [...] Gelobt sei, was klappt! Coaching ist praktizierter Eklektizismus.“ Dabei müsse der Coach allerdings bewusst und gezielt auf die entsprechenden Ansätze zurückgreifen, um daraus den größten Nutzen für seinen Klienten zu generieren (Stephan et al., 2010, S. 75). Nur der systemische Ansatz (34%) und die Supervision (28%) finden vorwiegend ganzheitlich Anwendung, während sonst die verschiedensten Elemente aus therapeutischen und kommunikationstheoretischen Ansätzen je nach Bedarf eingesetzt werden. Besonders verbreitet bei den therapeutischen Ansätzen sind die Elemente Verhaltenstherapie, Gesprächstherapie und klientenzentrierte Kommunikation, bei den kommunikativen Ansätzen die Gesprächs-Rhetorik, Beratungs-Rhetorik, TZI (ThemenZentrierte Interaktion), TA (Transaktionsanalyse), NLP (NeuroLinguistische Programmierung), sowie Zeit- und Selbstmanagementtechniken. Für ein Feedback werden vorrangig Elemente der Supervision und das 360 Grad Feedback (bei dem der Klient sich bei der Selbstbeurteilung in die

verschiedensten Perspektiven seiner Umgebung versetzt) verwendet. Bei alternativen Ansätzen sind in nennenswerter Größe Meditation, autogenes Training und Progressive Muskelrelaxation vertreten (Stephan et al., 2010).

3.3.2 Methoden

Auswahl, nach Rauen, 2008, S. 73f.:

- Fragen
- Klären (Verallgemeinerungen, Verzerrungen, Tilgungen)
- Rekonstruieren
- Testverfahren
- Pacing and Leading
- Gesprächstechniken
- Verhaltensmuster durchbrechen
- Entlastung schaffen
- Selbstreflexion fördern
- Feedback geben
- Konfrontation wagen
- Zusammenhänge analysieren
- Rollenspiele
- Zielsetzungs- und Ordnungsprozesse fördern
- Verhalten und Fähigkeiten trainieren
- Hausaufgaben an den Gecoachten

Mögliche Probleme

Nach Rauen, 2008, S. 73ff.:

- Verlust der Neutralität (Wahrnehmung des Coachs als Freund oder Gegner)
- Versuch, Mitarbeiter an die Organisation anzupassen
- Coach als Sündenbock für mangelnde Ergebnisse des Coachingprozesses
- Machtspiele (z.B. Überlegenheitsdemonstration des Gecoachten)
- Kompetenzüberschreitung des Coachs

- zu kurze oder zu lange Dauer
- Übertragung, Projektion, falsche Erwartungshaltung (Idealisierung oder Glorifizierung des Coachs)

Rauen (2008) thematisiert auch, dass eine Vermischung von den Werten des Coachs und des Klienten kontraproduktiv sei. Inwiefern das praktisch umsetzbar ist, mag fraglich sein, da in der Coachingpraxis wohl immer auch das Menschenbild und die Werte des Coachs bewusst oder unbewusst das Coaching beeinflussen.

3.3.3 Arbeitsbeziehung im Coaching

Neukom et al. (2011) befassten sich in einer qualitativen Befragung von 26 Coaching-Verantwortlichen in Schweizer Großunternehmen mit der Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klienten. Die Hälfte der Befragten hielt diese Arbeitsbeziehung für sehr relevant, 9 sprachen ihr mittlere und jeweils 2 geringfügige bzw. keine Relevanz zu. 84% der Befragten hielten demnach die Beziehung zwischen Coach und Klient für wichtig, wobei für ein Drittel der Stichprobe die Beziehung nicht an erster Stelle stand. Die wichtigsten Kompetenzen eines Coachs, um eine solche tragfähige Beziehung aufzubauen seien: (es werden die sieben am häufigsten genannten Oberkategorien mit Anzahl der Nennungen wiedergegeben)

- gut Zuhören (15)
- Empathie (14)
- Wertschätzung (8)
- Vertrauenswürdigkeit (7)
- Sozialkompetenz (6)
- Offenheit (6)
- Beziehungsgestaltung (5)

3.4 Wirksamkeit von Coaching

Ob und inwiefern man den Erfolg eines Coachings messen kann, ist Gegenstand einer noch relativ neuen Forschungsrichtung, der Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. Im gleichnamigen Artikel in der OSC stellt Künzli (2005) die wenigen verfü-

baren Studien vor und kommt zu dem Schluss, dass die theoretische Verankerung von Coaching noch sehr heterogen sei. „Instrumente werden ad hoc entwickelt, die dahinterstehenden Konstrukte kaum expliziert“ (ebd. S. 8). „Auch die Datenlage zu verordneten Coachings ist noch sehr dünn. [...] Noch keine Arbeit nimmt sich des Themas der Unbedenklichkeit an. Wenn Coaching wirkt, kann es auch schaden. [...] Wann ist Coaching die effektivere Maßnahme verglichen z.B. mit einem Training? Eine vergleichende Studie zwischen Training und Coaching ist mir nicht bekannt“ (ebd. S. 10). Die enorme Pluralität von Coaching-Definitionen, Coaching-Ansätzen und die Individualität der Klienten erschweren zudem standardisierte Erhebungen. Auch Behrendt (2014) fordert eine stärkere wissenschaftliche Fundierung des Coachings. Seiner Verfolgung der Studien nach habe Coaching einen mittleren Effekt von $g = 0,39$. Der Effekt sei damit deutlich geringer, als bei einer psychologischen Intervention, was auch auf der bisher mangelhaften Erforschung der Wirkprozesse zurückzuführen sei. Mittlerweile betrachtet er jedoch die folgenden Verhaltensskalen, die über ein Videorating gemessen werden, als ausreichend reliabel, wobei insbesondere die ersten drei dazu dienen, den Coaching-Erfolg signifikant vorherzusagen.

„(1) **Prozessführung geben:** z.B. durch Strukturierung des Prozesses, kompetentes Auftreten und Vermittlung des Verfahrens

(2) **Kooperativ begleiten:** z.B. durch Aufnehmen der Anliegen des Klienten und kein Hinterfragen und Belehren, sowie Fokus auf die eigenen Beiträge des Klienten

(3) **Ressourcen aktivieren:** z.B. durch Wertschätzung des Klienten, Fokus auf seine Stärken, Mitgefühl und Zuversicht vermitteln

(4) **Praxistransfer unterstützen:** z.B. durch Fokus auf Planung, Umsetzung und das Ausräumen von Umsetzungshindernissen

(5) **Feedback einholen:** z.B. durch verbales Feedback des Klienten oder quantitative

Evaluationen des Coachingprozesses“ (ebd. Nummerierung und Hervorhebung im Original, S. 4).

Der Erforschung der Wirksamkeit vom Führungskräfte-Coaching steht auch die Pluralität der Führungskonzepte entgegen. Wenn noch nicht einmal klar ist, wie gute Führung auszu-sehen hat, beziehungsweise nicht klar ist, welches der zahlreichen Führungskonzepte wirk-lich effektiv ist, an welchen Kriterien soll eine Verbesserung des Führungsverhaltens dann gemessen werden? Lührmann (2004) spricht in diesem Zusammenhang von einer Krise der theoretischen Führungsforschung, da sie nicht in der Lage sei, „praktisch umsetzbare Lö-sungen für tatsächlich bestehende Führungsprobleme anzubieten“ (ebd. S. 79). Er fasst die Probleme der Führungsforschung treffend zusammen, nämlich, dass praxisnahe Literatur sich vorwiegend auf veraltete Führungskonzepte stützen, Mitarbeiter häufig Erfolgs- oder Misserfolgszuschreibungen bezogen auf die Führungskraft vornehmen (Performance cue-Effekte), Führung als Phänomen romantisiert und mystifiziert und die Rolle der Geführten, sowie die wechselseitige Interaktion und gegenseitige Attributionen häufig nicht genügend berücksichtigt werden. Er plädiert anschließend für eine durchweg konstruktivistische Sichtweise, wobei er sich bewusst ist, dass der Ansatz eher deskriptiv ist, als schwer ver-mittelbar gilt und folglich praktisch zur Ausbildung von Führungskräften wenig zu bieten hat. Greif (2008) erarbeitet ein „Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching,“ in welchem er die Wirkfaktoren im Coaching auf der Grundlage von un-terschiedlichen empirischen Untersuchungen sowie eigenen Erfahrungen zusammenstellt, das sich in Voraussetzungen des Coachs, Erfolgsfaktoren, spezifische Ergebnisse / Krite-rien und allgemein anwendbare Ergebnisse/Kriterien gliedert. Als mehrfach empirisch be-stätigte Erfolgsfaktoren gehandelt werden können demnach „Wertschätzung und Unter-stützung“, sowie „Zielklärung“, als allgemein anwendbare Evaluationskriterien der „Ziel-erreichungsgrad“, die „Zufriedenheit des Klienten“ und die „Verbesserung des Affekts.“ Weitere Faktoren wurden (wie z.B. die fachliche Glaubwürdigkeit des Coachs, Klärung von Zielen und Erwartungen, Leistungsverbesserung, Selbststeuerung, Zunahme von Prob-lem- oder Selbstreflexion) nur in einzelnen Studien erarbeitet, andere, wie zum Beispiel Veränderungsmotivation, Reflexivität und Evaluation im Verlauf sind (noch) hypotheti-scher Natur und zeigen somit den weiteren Forschungsbedarf auf. Hilfreich sein könnte ebenfalls eine Anpassung und Weiterentwicklung des klassischen Evaluationsmodells von Kirkpatrick (1959) für den Coaching-Kontext. Jenes Vier-Ebenen-Modell erfragt im ersten Schritt die direkte Reaktion des Klienten (Reaction), betreibt im zweiten Schritt Lerner-folgskontrolle durch Abfragen des Klienten (Learning), testet durch Befragung des direk-

ten Umfeldes die Anwendung des neuen Wissens (Behaviour) und erhebt durch multivariate Verfahren die Auswirkungen (Results) der Weiterbildungsmaßnahme.

3.5 Der deutsche Coachingmarkt

Laut der 3. Marburger Coaching-Studie (Universität Marburg, 2013) lag das Marktvolumen 2012 bei 450 Millionen Euro jährlich, bei einem jährlichen Wachstum von über 10%. Als Gründe für die steigende Popularität von Coaching-Maßnahmen nennen die Autoren einerseits die stark veränderten Rahmenbedingungen, wie z.B. schnellere Innovationszyklen und steigende Komplexität, andererseits die sich wandelnde Führungskultur, die beispielsweise durch eine höhere Wertschätzung der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit gekennzeichnet ist. Wie auch Stephan et al. (2010) gehen die Studienautoren von einer Grundgesamtheit von circa 8000 Coachs aus, obwohl eine genaue Anzahl nach wie vor unklar bleibt. An der Studie beteiligten sich 971 Coachs, deren Durchschnittsalter bei 50 lag. Die Mehrzahl der Coachs (65%) hat studiert, die populärsten Studiengänge waren dabei Wirtschaftswissenschaften (25%), Psychologie (24,8%) und Pädagogik (17,9%) und fast drei Viertel der Teilnehmer hat eine Coaching-Zusatzausbildung absolviert, ein reichliches Viertel eine therapeutische Zusatzausbildung. Außerdem sind nahezu alle Coachs in einem der zahlreichen nationalen oder europäischen Verbände organisiert. Nur wenige (8%) bestreiten demnach ihren alleinigen Lebensunterhalt aus Coaching. In der Regel gehören weitere Dienstleistungen, wie Training, Dienstleistungen zur Organisationsentwicklung und Prozess-/ Organisationsberatung in das Portfolio des Coachs, sodass sich zwei Drittel auch eher als Generalisten sehen. Die meisten sind Freiberufler oder vernetzte Einzelanbieter (zusammen 59%) oder haben ein eigenes Unternehmen (23%), 8% arbeiten in einer Unternehmensberatung, nur 2% sind als interne Coachs in Unternehmen angestellt. Die Kunden der Coachs sind häufig größere Unternehmen, wobei Stephan et al. (2010: 186) insbesondere ein Wachstum im mittelständischen Kundensegment vorhersagen. Der Marburger Studie zufolge wird Coaching gleichermaßen von verschiedenen Branchen nachgefragt, insbesondere leicht verstärkt in der Dienstleistungsbranche, aber auch von Einzelpersonen, die den Coach unabhängig von ihrem Unternehmen aufsuchen. Die Anlässe für ein Coaching sind vielgestaltig, wobei der häufigste Anlass wohl der Wunsch nach Reflexion der eigenen Führungsarbeit sei, der zweithäufigste die Reflexion über das eigene

Problemlösungsverhalten. Stepan et al. bereiten ihre Ergebnisse etwas übersichtlicher auf und bildeten dabei die Merkmalskategorien „Persönliche Entwicklung / Individualprobleme / Selbstmanagement / Work-Life-Balance“ (54% der Anlässe laut Coachs), „Change-Situationen“ (35%), „Konfliktmanagement“ (31%) und „Karriere-Coaching“ (25%). Schließlich greifen Sie die Kategorisierung von Coachingansätzen je nach Zielsetzung auf, demzufolge es einen defizitären, einen präventiven und einen potentialerkennenden Ansatz des Coachings gibt, womit gleichzeitig die Zielrichtungen abgesteckt werden.

3.6 Nutzung von Coaching-Angeboten

In Deutschland gibt es knapp über 4 Millionen Führungskräfte, der Anteil der Frauen unter ihnen wuchs in den letzten Jahren von 22% im Jahr 2001 auf 29% im Jahr 2013 (Holst / Busch-Heizmann / Wieber, 2015). Wie viele genau davon ein Coaching in Anspruch nehmen, ist nicht genau bekannt. Allerdings hatten laut der Marburger-Coaching-Studie von 2013 externe Coachs in den Jahren 2006 bis 2012 zwischen 17 und 21 Aufträge pro Jahr, womit sich – vorausgesetzt, dass ein Auftrag die Beratung eines Klienten bedeutet – eine Summe 136.000 bis 168.000 Coachings im Jahr ergäbe. Zu berücksichtigen ist aber, dass es sich dabei in manchen Fällen auch um Gruppencoachings oder andere Formate handeln könnte. Rechnet man vereinfacht mit 4 Millionen Führungskräften und 150.000 Coachings pro Jahr, käme man zum Ergebnis, dass nur ungefähr 3,75% der Führungskräfte sich coachen lassen, ein Prozentsatz, der zwar kaum exakt ist, aber näherungsweise einen Anhaltspunkt bieten dürfte. Kurz gesagt, bisher ist die Durchdringung des Marktes noch relativ gering. In der deutschen Weiterbildungsstatistik werden Führungskräftecoachings nicht explizit erfasst. Eine Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF, 2015) fördert lediglich zu Tage, dass der Anteil an Weiterbildungen in Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Sozialkompetenz 2014 gerade einmal 3% aller Weiterbildungsaktivitäten ausmachte. In der betrieblichen Weiterbildung waren mit 41% vor allem Themen aus „Wirtschaft, Arbeit und Recht“ populär, gefolgt von Themen aus dem Bereich „Natur, Technik und Computer“ (24%). Fast zwei Drittel der Weiterbildungen wurden außerdem „verordnet.“ Knapp 70% der deutschen Personaleiter und Weiterbildungsbeauftragten sind zudem der Meinung, dass Ihre Firma nicht das volle Potential der Führungskräfteentwicklung nutze. Als Gründe dafür gaben sie begrenzte Ressourcen, aber auch die sehr individuellen Kompetenzprofile der Mitarbeiter, eine mangelnde Personalentwick-

lungsstrategie, sowie den Mangel an einer unternehmensweiten Lernarchitektur an (The St. Gallen Executive Education Report, 2014).

4 Empirische Untersuchung

Die Führungsforschung wird sehr stark von rein quantitativen Ansätzen dominiert. Das Führungsverhalten wird mit verschiedensten Instrumenten erhoben (z.B. LBDQ, LEAD/LASI, LPC, MLQ) mit unterschiedlichen Kritikpunkten hinsichtlich Validität und Reliabilität, was Vergleichbarkeit und Generalisierungen erschwert. Zielgruppen bisheriger Befragungen waren in der Regel Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalverantwortliche. Führungsforschung und Coachingforschung haben aktuell wenige Schnittmengen, da Coaches bisher nicht als Zielgruppen oder Experten für Führung in Führungsstudien einbezogen werden. Dabei gibt es in der Führungsausbildung von Führungskräften eine nicht zu verachtende Schnittmenge dieser Bereiche, der allein dadurch praktische Bedeutung gewinnt, dass Organisationen ihre Führungskräfte zu einem Coach schicken, der möglicherweise ein bestimmtes Verständnis von Führung vermittelt oder zumindest anregen könnte. Der Coach befindet sich immer in einem Dreiecksverhältnis mit der beauftragenden Organisation und dem Klienten, welches eins „der kritischen Themenfelder, denen sich eine systematisch angelegte Coachingforschung widmen muss“ (Möller/Kotte in OSC, 2011, S. 451) darstellt.

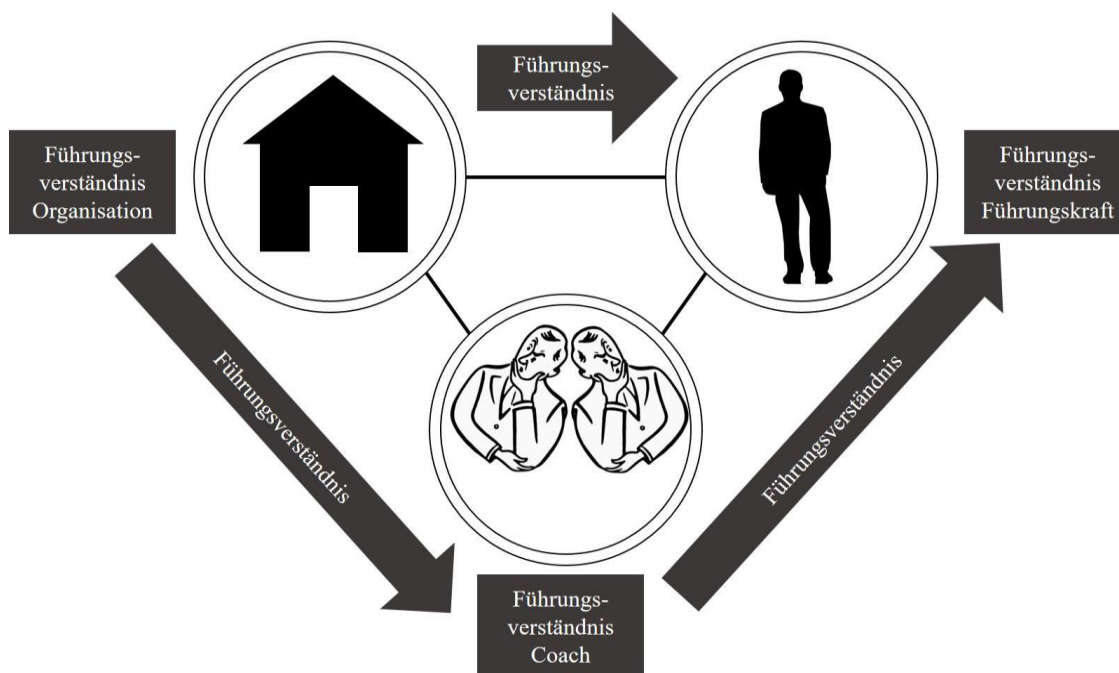


Abbildung 1: Das Dreiecksverhältnis im Coaching

Beispielsweise ist fraglich, inwiefern der Coach das Führungsverständnis des Klienten beeinflusst, ob und wie das Führungsverständnis des Coachs sich mit dem des Unternehmens deckt und ob die Führungskraft im Laufe des Coachingprozesses durch Reflexion möglicherweise feststellt, dass das Führungsverständnis des Unternehmens nicht zu ihren eigenen Vorstellungen passt.

Möller und Kotte (2011) weisen unter der Rubrik „vielversprechende Forschungsszenarien“ außerdem auf den bisherigen Mangel zur Prozessforschung im Coaching hin: „Nach welchen Modellen bzw. Schulen und Methoden geben Coaches an zu arbeiten, setzen sie diese in der Praxis tatsächlich ein (Allegiance, Adherence) und wie reagieren und nehmen die Klienten dies wahr (Responsiveness)? Auf diesem Weg könnten auch empirische Antworten auf die zugrundeliegende, kontrovers diskutierte Frage gefunden werden, ob Stringenz in Theorie und Intervention effizienter oder eklektizistisches Arbeiten sinnvoller ist“ (ebd. S. 453).

Die vorliegende Arbeit schafft eine relativ neue Verbindung zweier Fachgebiete, indem sie nicht nur das Führungsverständnis von Führungskochs untersucht, sondern gleichzeitig die Sichtweisen der Coachs auf das Führungsverständnis von Führungskräften und Unternehmen als Variable des latenten Konstrukts „Führungsverständnis“ miterfasst. Einerseits lassen sich aus den Ergebnissen Implikationen ableiten, was gute Führung aus Sicht der Coachs ausmacht, gleichzeitig hinterfragt die Arbeit Modelle, Schulen und Prägung der Coachs. Sie knüpft also einerseits an den Diskurs der Coachingforschung an, zugleich an den bekannten Diskurs der Führungsforschung, wie Führung verbessert werden kann.

4.1 Definitionen und Abgrenzung

Coach: Diese Arbeit bezieht sich ausschließlich auf Coachs, die Klienten in beruflichen Fragen und insbesondere zu ihrer Position als Führungskraft beraten.

Führungskraft: Unter der Führungskraft wird ein angestellter Mitarbeiter einer Organisation verstanden, der fachlich und/oder disziplinarisch für andere Mitarbeiter verantwortlich ist. Diese Definition wird erweitert um die Inhaber eines Unternehmens, die gleichzeitig die Geschäftsführung ausüben.

Klient: Die beim Coach Rat suchende Führungskraft wird im Folgenden als Klient bezeichnet. Von der Bezeichnung „Coachee“ wird Abstand genommen, da die Bezeichnung eine Beziehung zwischen Coach und Gegenüber impliziert, die nicht auf Augenhöhe stattfindet, was aber ein wesentliches Merkmal des Coachings ist (Rauen, 2008). Insofern ein Befragter jedoch den Begriff Coachee verwendet, wird er beibehalten und innerhalb der Befragung in den Sprachgebrauch des Interviewers übernommen.

Organisation: Im Laufe der Untersuchung zeigte sich, dass der Begriff „Unternehmen“ im Sinne des Arbeitgebers zu eng gefasst ist, da die vorliegende Arbeit auch kirchliche und gemeinnützige Organisationen, sowie Verbände thematisiert, die keine wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheit bilden.

Führungsverständnis: Das Führungsverständnis wird als latentes Konstrukt gehandelt, welches sich erst durch die Untersuchung selbst genauer beschreiben ließ. Hilfsweise wurde jedoch der Begriff im Vorfeld der Befragung in verschiedenen Variablen operationalisiert, um sich im Interview dem Thema nähern zu können. Demnach umfasst der Begriff „Führungsverständnis“ ein noch nicht näher definiertes Spektrum von expliziten und impliziten Vorstellungen über die Art und Weise der Mitarbeiterführung.

4.2 Forschungsmethode

Die Forschungsfrage wurde mithilfe von zehn mündlichen Experteninterviews (orientiert an Bogner et al., 2009) untersucht, die nach Dresing / Pehl (2015) transkribiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) ausgewertet wurden.

4.2.1 Exploratives Experteninterview

Um das Führungsverständnis der Coachs zu erfassen, wurden leitfadengestützte Interviews mit zehn Coachs geführt. Diese Interviews werden im Folgenden als Experteninterviews bezeichnet, da die Sichtweise der Experten für Führung und Coaching auf verschiedene Aspekte gefragt ist, die letztlich deren eigenes Führungsverständnis ausmachen. Die Befragten sind also Experten für die zwei Fachgebiete Führung und Coaching, deren Verbund in dieser Arbeit thematisiert wird und verfügen über einen überdurchschnittlichen Bildungsstand, wodurch die Bezeichnung ihre Berechtigung erhält. „Das Experteninterview definiert sich vielmehr – jedenfalls der unmittelbaren Wortbedeutung nach – über den Ge-

genstand seines Interesses: den Experten“ (Bogner et al., 2014, S. 9.). Diese enge Definition trifft für die vorliegende Arbeit sogar zu, denn untersucht wird der Experte selbst, in seiner Funktion als Experte für Führung und Coaching. Dabei ist die Bezeichnung als Experte zum einen eine Zuschreibung der Forscherin auf die adressierte Person, andererseits gleichsam ein Konstrukt der Gesellschaft, da als Experten gemeinhin Personen gelten, „die in herausgehobenen sozialen Positionen und in solchen Kontexten handeln, die sie als Experten kenntlich machen“ (Bogner et al., 2014, 11.). Da das Ziel der Datenerhebung eine erste Orientierung im Feld ist, werden die Interviews gemäß Bogner et al. als „Explorative Experteninterviews“ definiert (ebd.).

4.2.2 Expertenauswahl

Die Kriterien zur Auswahl als Experte lauteten:

- Studienabschluss, mindestens Diplom oder Magister
- Einzelcoaching für Führungskräfte im aktuellen Portfolio (gemäß dem Auftritt im Internet)
- Alter: mind. 40 Jahre, um auf einen längeren Erfahrungsabschnitt zurückgreifen zu können
- Umkreis: max. 100km zum Wohnort der Forscherin zum Zwecke der Realisierbarkeit

4.2.3 Beschreibung der Stichprobe

Zur besseren Darstellung der Stichprobe werden die Befragten in Form eines tabellarischen Steckbriefes dargestellt. Die Biographien wurden im Interview abgefragt, ebenso kodiert wie der restliche Inhalt, sodass im Folgenden – in Vorwegnahme der Auswertung – einige Unterkategorien der Oberkategorie „Werdegang & Tätigkeit“ vorgestellt werden, um die Soziodemographie der Stichprobe zu veranschaulichen. Einige Angaben, wie beispielsweise das Alter und das Gründungsjahr können allerdings nur näherungsweise angegeben werden, um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten.

Tabelle 3: Stichprobe

Nummer Interview	1	2	3
Geschlecht	männlich	weiblich	weiblich
Alter	zwischen 60 und 65	zwischen 50 und 55	zwischen 50 und 55
Studienabschluss	Ingenieur	Betriebswirtschaft	Arbeits-und Organisationspsychologie
promoviert	Ja	Nein	Ja
Einsatzregion	hpts. Sachen & Mecklenburg-V.	deutschlandweit, wenig in Sachsen	?
Unternehmensform & Gründungsjahr	selbstständig seit über 20 Jahren	selbstständig seit 10 Jahren	selbstständig seit 20 Jahren
Portfolio	Trainings & Coachings	Mitarbeiterberatung &- befragungen, Gruppen-Coaching, Nachfolgeberatung, Fortbildungen, Trainings, Coachings	Teamsupervision, Coaching, Teamsupervision, Führungskräftefeedbacks
Kunden	Industrie, Wissenschaft (100 – 200 MA)	Wirtschaft, Behörden, Sozialwesen, Wissenschaft (10 – 1000 MA)	Kliniken, JVA, in Wirtschaft, vorw. Chemie- Branche (bis ca. 900 MA)
Trainer-Ausbildung	Ja	Nein	Ja
Coaching-Ausbildung	Ja	Ja	Ja
Erfahrung als Führungskraft	Teamleiter in Industrie	GF von großem Verband	keine
Ausrichtung (grob)	systemisch und progressiv	systemisch	systemisch, provokativ, psychodramatisch

Nummer Interview	4	5	6
Geschlecht	weiblich	weiblich	männlich
Alter	zwischen 50 und 55	zwischen 50 und 55	zwischen 60 und 65
Studienabschluss	Lehramt und Betriebswirtschaft	Betriebswirtschaft	Physik, Theologie
promoviert	Nein	Ja	Ja
Einsatzregion	deutschlandweit	überregional	überregional
UN-form & Gründg.	selbstständig seit über 15 Jahren	Selbstständig seit unter 5 Jahren	selbstständig seit über 20 Jahren
aktuelles Portfolio	Personalberatung, Trainings, Teamführungsprozesse, Coaching	Prozess- und Umsetzungsbegleitung, Organisationsberatung, Führungskraftbegleitung, Moderation, Coaching (s. breit)	Struktur- und Organisationsentwicklung, Coaching, s. breit
Kunden	Energie, Automotive, Verwaltung, Kliniken (1000 – 3000 MA)	produzierendes Gewerbe, Banken, Vereine, Verbände, Dienstleistungssektor (5 – 300 MA)	Sozialwesen, Wirtschaft, freie Träger, Wissenschaft, Kirche (1 – Weltkonzern)
Trainer-Ausbildung	Ja	Nein	Nein
Coaching-Ausbildung	Ja	Ja	Ja
Erfahrung als Führungskraft	Abteilungs- und Standortleitung Bildungsinstitut	Regionaldirektorin mit 350 MA und direkter Vorstandsunterstellung	in Bundesmodellprojekt
Ausrichtung (grob)	systemisch	systemisch	systemisch, Gestalt

Nr. Interview	7	8	9	10
Geschlecht	weiblich	weiblich	männlich	weiblich
Alter	zwischen 55 und 60	zwischen 60 und 65	zwischen 40 und 45	zwischen 40 und 45
Studienabschluss	Psychologie	Arbeits-, Ingenieur- & Organisationspsychologie	Diplomkaufmann	Kommunikations- & Medienwissenschaft, Soziale Arbeit, Sozialmanagement
promoviert	Ja	Ja	Nein	Nein
Einsatzregion	deutschlandweit	früher dtl.-weit, jetzt Sachsen	vorw. Sachsen, Berlin, Hamburg	in Heimatstadt
UN-Form & Gründg.	selbstständig seit über 20 Jahren	selbstständig seit über 20 Jahren	selbstständig seit über 5 Jahren	selbstständig seit über 5 Jahren
aktuelles Portfolio	Trainings, Workshops, Moderation, Mediation, Coaching	Trainings, Beratung, Supervision, Moderation, Coaching	langfristige, komplexe Projekte mit Einzel- und Gruppencoachings	Organisationsentw., Supervision, Krisen- und Konfliktberatung, Moderation, Coaching
Kunden	Prod. Gewerbe, Medienbranche, Meinungsforschung, Verwaltung (>1000 MA)	Wirtschaft, Sozialwesen, Verwaltung (50 – 3000 MA)	ausschließl. IT & Technik (25 – 100 MA)	Sozialwesen, Automotive, Industrie (40 – Weltkonzerne)
Trainer-Ausbildung	Ja	Ja	Ja	Nein
Coaching-Ausbildung	Nein	Ja	Nein	Ja
Erfahrung als Führungskraft	keine	leitende Psychologin in der Arbeitshygiene	Sales- und Teammanager	GF einer großen Einrichtung
Ausrichtung (grob)	systemisch	systemisch	Situations-Coaching	systemisch

4.2.4 Entscheidung für eine Auswertungsmethode

Die Entscheidung für eine qualitative Herangehensweise und Auswertung fiel insbesondere aufgrund der Tatsache, dass aus der Literatur keine Indikatoren hervorgehen, an denen sich „Führungsverständnis“ quantitativ messen ließe. Traditionelle Instrumente der Führungsforschung erfragen das Führungsverhalten der Führungskraft und dessen Wirkung auf die Mitarbeiter. Der Feldzugang zur Führung über die Befragung von Coachs ist vergleichsweise neu und erfordert demnach zunächst eine explorative Annäherung, um Forschungshypothesen zu generieren, die später quantitativ verwertet werden können. Entscheidend dabei ist, alle möglichen Einflussgrößen auf das Führungsverständnis zu berücksichtigen (Mayring, 2003). „Ziel der Inhaltsanalyse ist [...] die Analyse von Material, das auf irgendeine Weise menschliches Verhalten oder soziales Handeln repräsentiert. Die wissenschaftliche Inhaltsanalyse befasst sich vor allem mit der Analyse von schriftlichen Kommunikationsinhalten, also Texten“ (Lamnek, 2005, S. 176). Der Anspruch der Inhaltsanalyse ist es, fixierte Kommunikation systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet zu analysieren, um Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte zu ziehen (Mayring, 2003). Ausgewertet werden sollen vorwiegend manifeste Kommunikationsinhalte. Eine strenge Abgrenzung zwischen qualitativen und quantitativen Begrifflichkeiten und Auswertungsmethoden wird in dieser Arbeit nicht getroffen, da mit einem Mixed-Methods-Verständnis, für welches Mayring (2003), aber auch Diekmann (2007) plädieren, sowohl verschriftlichte Aussagen, als auch Häufigkeiten - beispielsweise 8 von 10 Coachs nennen explizit ihre systemische Sichtweise – in die Auswertung zu integrieren. „Auch wenn wir Experteninterviews selbst den qualitativen Methoden zurechnen können, so ist ihr Einsatz nicht auf rein qualitative Forschungsdesigns beschränkt. Die Expertinnen können dabei selbst Teil des zu untersuchenden sozialen Handlungsfeldes sein und gewissermaßen zentrale Zielgruppe der Untersuchung“ (Bogner et al., 2014, S. 23).

4.2.5 Forschungsperspektive

Die Offenlegung der Forschungsperspektive erhöht die Nachvollziehbarkeit des Untersuchungsprozesses. Betont sei deshalb an dieser Stelle, dass die Forscherin selbst ein systemisches Grundverständnis von Führung und eine konstruktivistische Wirklichkeitssicht hat. Die Auswertung der Daten erfolgt in Anlehnung an die wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung von Waldmann (1999) unter Anwendung eines interpretativen Wis-

senschaftsparadigmas, da die Durchführung rein konstruktivistische Forschung an Unmöglichkeit grenzt (weiterführend dazu siehe ebd.).

Die Forschungsfrage „Wie ist das Führungsverständnis von Coachs“ ist eine „Frage nach subjektiven Sinnwelten von Handlungen“ und ließe sich somit nach Reichertz in eine der vier „Großfragerichtungen“ qualitativer Forschung kategorisieren (Reichertz, 2014, S. 71).

4.2.6 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die klassischen Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschung, nämlich Reliabilität, Validität und Objektivität sind im Rahmen qualitativer Untersuchungen nur eingeschränkt anwendbar, dafür werden an unterschiedlichen Stellen verschiedene qualitative Gütekriterien diskutiert (Mayring, 2003).

Reliabilität

Da die Untersuchung die jeweiligen subjektiven Auffassungen der Befragten wiedergeben soll, ist generell unwahrscheinlich, dass ein Re-Test, ein Parallel-Test oder ein Split-Half-Test die gleichen Ergebnisse erzielen würden. Auch das gefundene Kategoriensystem ist ausschließlich für die Stichprobe der Untersuchung zutreffend und könnte sich allein durch eine weitere Befragung zumindest ergänzen. Die weitverbreitete Methode, das Material durch zwei Personen parallel kodieren zu lassen um Interraterreliabilität herzustellen, wird an verschiedenen Stellen kritisiert (Mayring, 2003) und war im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich, wurde aber zumindest anhand eines Interviews getestet, mit der Erkenntnis, dass der zweite Kodierer viele Punkte als „nicht forschungsrelevant“ nicht kodierte und ein sehr viel weniger schmaleres Kategoriensystem aufstellte, zwei Punkte, die insbesondere der mangelnden theoretischen Vorkenntnis geschuldet waren.

Validität

„Da Reliabilität die Voraussetzung für Validität (nicht jedoch umgekehrt) ist, treffen die Argumente gegen Reliabilitätskonzepte auch die Validität“ (Mayring, 2003, S.110).

Gütekriterien nach Steinke (2000) und Mayring (1999):

In Ermangelung standardisierter qualitativer Gütekriterien wird an dieser Stelle auf jene von Steinke (2000) und Mayring (1999) zurückgegriffen:

Durch eine ausführliche Dokumentation des Forschungsprozesses soll die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* hergestellt werden. Bereits vorgestellt wurden das Vorverständnis der Forscherin und die Erhebungsmethode. Die Forschungsdaten (Audio-Aufnahmen, Transkripte und Kodierleitfaden) können vollständig angefordert werden, allerdings im Spagat mit der zu gewährleistenden Anonymität der Befragten. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der zweiten Reduktion (der fallübergreifenden Betrachtung in Kapitel 5) wurden die Tabellen der ersten Reduktion in den Anlagen beigelegt. Die Entwicklung des Leitfadens, das Forschungsdesign sowie die Transkriptionsregeln werden in den folgenden Kapiteln erläutert. Darüber hinaus wurde die Größe der Kodiereinheiten, sowie die erste Fassung des Kategoriensystems mit anderen Studierenden diskutiert (und anschließend dahingehend überarbeitet). Für die *Indikation des Forschungsprozesses* wurde die Methodenwahl in Kapitel 4.2.4 diskutiert. Die *empirische Verankerung* wird gewährleistet, indem die Arbeitshypothesen im Vorfeld der Untersuchung (Kapitel 4.2.7) offengelegt und später anhand der Auswertung zum Teil revidiert wurden. Deduktive Kategorien des Forschungsdesigns konnten durch eine streng induktive Kategorienbildung am Text revidiert werden. Der *Kohärenz* sind insofern Grenzen gesetzt, dass es nicht Ziel dieser Arbeit war, eine umfassende Theorie zu generieren. Jedoch bieten die Ergebnisse Hinweise für die künftige Führungsforschung (vgl. Kapitel 6). Gemeinsamkeiten und Widersprüche der Befragten wurden im Kapitel 5 ausführlich dokumentiert (Gütekriterien nach Steinke, 2000). Schwierig gestaltete sich die *Argumentative Interpretationsabsicherung* im Sinne des aktiven Suchens nach Alternativdeutungen, wie Mayring (1999) sie fordert, da die Daten wenig Interpretationsspielraum zulassen. Durch die hohe Reflexivität, den sehr hohen Bildungsgrad und die dadurch gegebene Abstraktionsfähigkeit der Interviewten sind deren Aussagen häufig sehr explizit und bereits auf wissenschaftlichem Abstraktionsniveau (vgl. Aussagen von B1, B6 und B8, zitiert in Kapitel 6). Ein *regelgeleitetes Vorgehen* (Mayring, 1999) konnte durch die klaren Vorgaben der Auswertungsmethode „qualitative Inhaltsanalyse“ gewährleistet werden. Jedoch wurden aufgrund der Menge der Daten nach vollständiger Kodierung des ersten und zweiten Interviews nicht mehr alle Interviews vollständig kodiert, sondern nur noch „forschungsrelevante“ Aussagen. Dieses Vorgehen war einerseits notwendig, um der Datenmenge Herr zu werden, schmälert aber auf der anderen Seite auch in gewisser Weise die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und die Regelgeleitetheit. Es wurde nach Kodierung der ersten beiden Interviews die Regel aufgestellt, alle Kodierein-

heiten, die sich direkt auf den Coaching-Prozess, die Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem, sowie ausschweifende illustrative Beispiele oder historische Ereignisse beziehen, nicht mehr schriftlich zu kodieren.

4.2.7 Entwicklung des Leitfadens und Forschungsdesign

Um sich dem Führungsverständnis der Befragten zu nähern, wurden einige Arbeitshypothesen aufgestellt, welche die Erarbeitung eines Leitfadens überhaupt erst ermöglichten:

H1: Das Führungsverständnis eines Coachs umfasst die Sichtweise, die er auf Führungskräfte und Organisationen hat, dargestellt durch „Erfahrungsabgleich von Theorie mit praktischem Erleben.“

H2: Das Führungsverständnis wird durch die Biographie des Coaches beeinflusst, dargestellt als „persönlicher Hintergrund.“

H3: Das Führungsverständnis wird durch eine Art „Selbstverständnis des Coaches“ beeinflusst, z.B. ethische Aspekte oder einer Lerntheorie.

H4: Das Führungsverständnis manifestiert sich in einer Auswahl von Fachliteratur und Aussagen darüber.

H5: Das Führungsverständnis umfasst, was der Befragte explizit zum Thema Führung äußert.

Das Forschungsdesign ermöglichte der Forscherin ein freies Bewegen durch verschiedene Grundthemen und einen Überblick über die zu gewinnenden Informationen, da es gleichzeitig als stark verkürzter Leitfaden diente.

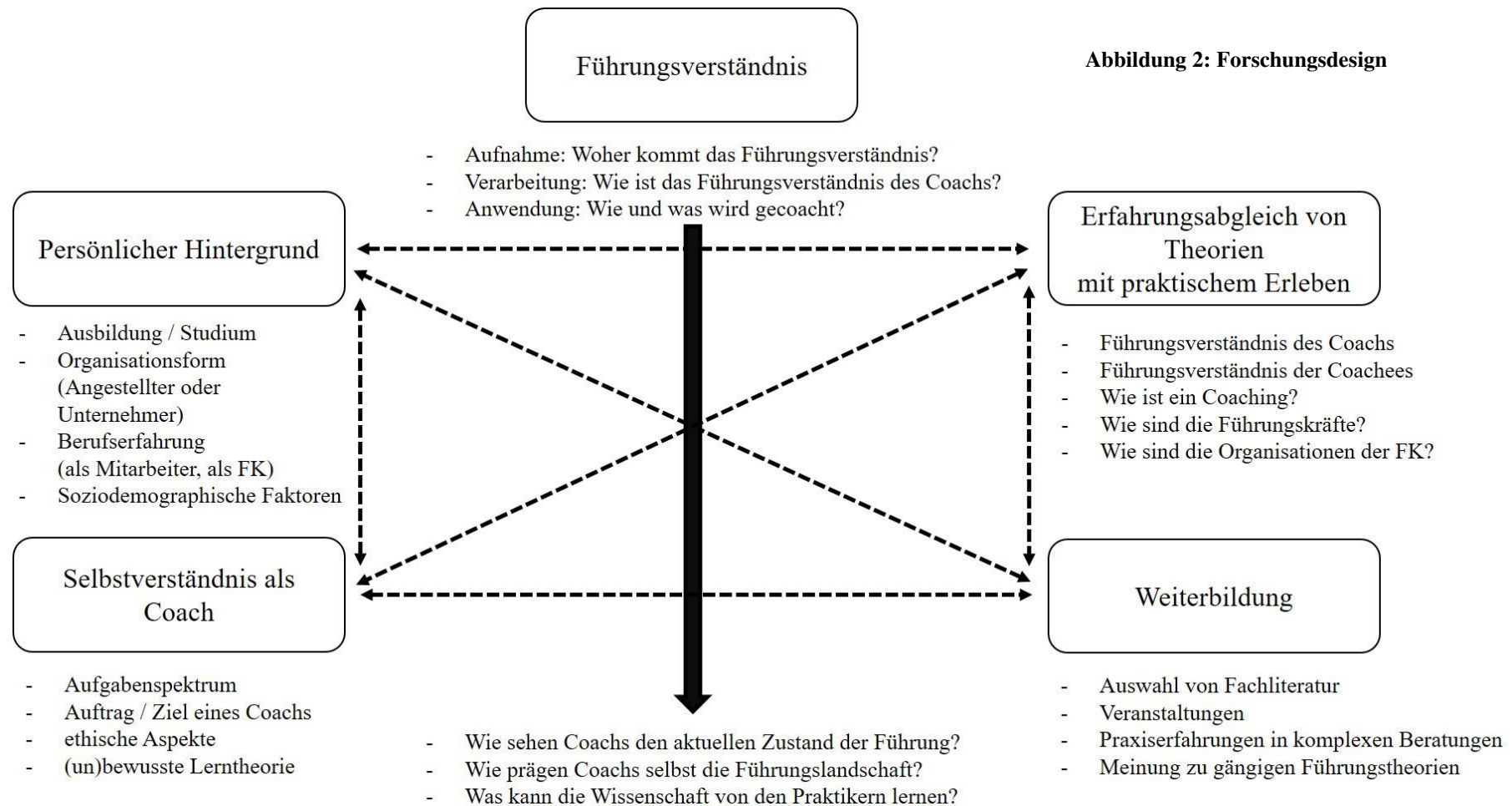


Abbildung 2: Forschungsdesign

4.2.8 Durchführung und Leitfaden

Erfreulicherweise konnten alle Interviews unter idealen Bedingungen durchgeführt werden.

Die Interviews fanden im Zeitraum vom 04.01.2017 bis 03.02.2017 in den Beratungsräumen der Befragten, also in deren gewohntem Setting statt. Die Gesprächsatmosphäre war in allen Interviews angenehm und auf Augenhöhe, eine Verhörsituation konnte vermieden werden, kein Interview wurde unter Zeitdruck geführt. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 135 Minuten und weisen damit eine sehr unterschiedliche Länge auf, die aber den Beitrag zur Forschungsfrage nicht beeinträchtigte. Die längeren Interviews kamen insbesondere durch anschauliche Beispiele der Befragten zustande.

In Vorbereitung des Interviews wurden alle Befragten zur Gliederung des Interviews und über eine Tonaufnahme informiert, mit der sich alle einverstanden erklärten. Somit konnte ein formal einheitliches Datenmaterial erzeugt werden, was der Validität zugutekommt. Außerdem sollten im Einleitungsteil Sicherheit und Vertrauen für die Gesprächsatmosphäre aufgebaut werden. Als problematisch erwies sich im Nachhinein die Anonymisierung, da fast alle Lebensläufe der Befragten auf den Websites der Befragten oder auf Beraterprofilen vollständig verfügbar sind. Selbst bei Anonymisierung der Städtenamen, Kunden und persönlicher Daten, ist allein die Menge der aus Sachsen stammenden Führungskoachs nicht groß genug, um eine vollständige Anonymität zu gewährleisten. Aus diesem Grund können die Transkripte und vollständigen Kodierungstabellen nur auf Anfrage ausgehändigt werden.

Den Befragten wurde zu Beginn die folgende Gliederung sinngemäß folgendermaßen vorgestellt:

„Zunächst würde ich gern etwas über Ihren beruflichen Werdegang erfahren, anschließend habe ich einige Fragen zum Coaching-Begriff und zum Aufgabenspektrum des Coachs. Im dritten Teil, das ist der Hauptteil, möchte ich Sie zu den Coaching-Inhalten und Ihren Erfahrungen mit den Teilnehmern und deren Organisation befragen, im vierten Teil geht es um ihren persönlichen Zugang zum Thema Führung. In einem offenen Abschlussteil können Sie weitere Punkte ansprechen, die in Bezug auf das Thema noch wichtig sind, ganz am Schluss möchte ich gern auf die Meta-Ebene wechseln, um Ihr Feedback zum Inter-

view zu bekommen und Sie können Fragen stellen, die Sie vielleicht auch noch an mich haben.“

Mit Vorstellung dieser Gliederung sollte den Befragten die Sicherheit gegeben werden, dass sie nicht angesprochene Punkte am Ende noch deutlich machen können und ihre Rückmeldung zum Interview eingeholt wird. Damit sollten Zwischenfragen zum Interview, Fragen an den Interviewer und Feedback an das Ende gestellt werden, um das Thema nicht zu verlassen, was in allen Interviews auch entsprechend gelang.

Die Hauptfragen lauteten wie folgt, die Nachfragen sind dem ausführlichen Interviewleitfaden im Anhang zu entnehmen:

- Bitte schildern Sie mir überblicksartig Ihren beruflichen Werdegang.
- Es gibt ja recht unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen von Coaching. Was genau verstehen Sie unter dem Begriff?
- Wie genau kann ich mir ein Coaching bei Ihnen vorstellen?
- Welche Erfahrungen sammeln Sie mit den Teilnehmern Ihrer Coachings?
- Welche Erfahrungen sammeln Sie mit den Organisationen, die Coachings bei Ihnen beauftragen bzw. Teilnehmer zu ihnen schicken?
- Wie schätzen Sie generell das Verhältnis zwischen Führungspraxis und dem wissenschaftlichen Diskurs ein? (Besteht Konsens oder eher Widersprüchlichkeit?)
- In welchen Medien, Zeitschriften oder Institutionen informieren Sie sich über Führungsthemen?

4.2.9 Pretest und Revision des Leitfadens

Das Interview 1 (I1) diente gleichzeitig als Pretest. Da sich der Leitfaden als weitgehend funktional erwies wurde er nur um einen Aspekt erweitert, nämlich den Kontext, der den Wandel der Arbeitswelt, das Thema Generation, Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern und – im weiteren Verlauf der Interviews – auch noch die Themen Gender und Gesellschaft umfasst. I1 wurde aufgrund der geringen Anzahl von Interviews, des hohen Informationsgehalts und des reibungslosen Ablaufs in die Auswertung einbezogen und wurde vollständig kodiert, wodurch sich bereits ein vorläufiges Kategoriensystem ergab.

Außerdem wurde bereits im ersten Interview klar, dass eine Fülle an offenen Fragen wie im ersten Interviewleitfaden zu einem nicht mehr bearbeitbaren Umfang der Daten führt, weshalb im weiteren Verlauf offene und geschlossene Fragen stärker gemischt wurden.

Der Leitfaden wurde nicht in jedem Interview gleichermaßen eingehalten, sondern der Interviewer passte sich immer der Gesprächssituation an, wodurch der Leitfaden lediglich als grobe Orientierung diente, um das Thema nicht zu verlassen. Häufig wurden paraphrasierende beziehungsweise zusammenfassende Nachfragen gestellt, um sicherzustellen, dass der Interviewer die Aussage des Befragten richtig verstanden hat und um den Befragten die Möglichkeit zu geben, Missverständnisse zu korrigieren oder Aussagen zu exemplifizieren. Besonders wichtig erscheint in diesem Zusammenhang das Spagat zwischen offener Fragestellung, das vor allem durch die Frage nach Ergänzungen am Ende noch verstärkt wurde und der Notwendigkeit, die Datenmenge bei einem hochkomplexen Thema nicht explodieren zu lassen. „Die Überlegungen zur Interviewgestaltung ‚so offen wie möglich‘ sind um den Nachsatz ‚und so strukturiert wie nötig‘ zu ergänzen (Helfferich, 2014, S. 563). Sicher wären mit den Befragten zum besagten Thema auch je dreistündige Interviews möglich gewesen. Die Erstellung der Fragen und insbesondere der situativen Nachfragen waren sehr stark theoriegeleitet und von den Vorannahmen der Forscherin geprägt.

4.2.10 Transkription

Die Transkription erfolgte nach den Regeln von Kuckartz et al. (2007) und Dresing / Pehl, (2015, S. 21ff.):

- „1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt [...].
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert [...].
3. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdopplungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: ‚Das ist mir sehr, sehr wichtig.‘. ‚Ganze‘ Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
5. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert.

6. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als „mhm (bejahend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.
7. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.
8. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
9. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
10. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. Zum Beispiel: (Xylomethanolin?). Generell werden alle unverständlichen Stellen mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine Zeitmarke gesetzt ist.
11. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet [...].“

4.3 Auswertungsprozess

4.3.1 Induktive Dimensionen des Führungsverständnisses

Trotz der Arbeitshypothesen geschah die Kategorienbildung streng induktiv, das heißt, alle Variablen, die zum Führungsverständnis gehören, wurden rein aus dem Text generiert. Dabei bestätigte sich die H1, dass es ein explizites Führungsverständnis, aber auch ein implizites Verständnis von Führung gibt, dass sich in der eigenen Sichtweise auf Führungskräfte, Unternehmen und Mitarbeiter manifestiert. Somit ergaben sich aus der Auswertung die folgenden, dem Führungsverständnis zugehörigen Indikatoren:

- Sicht auf die Organisationen

- Sicht auf Mitarbeiter
- Sicht auf Führungskräfte
- Sicht auf den Diskurs
- Explizite Aussagen zum Führungsverständnis

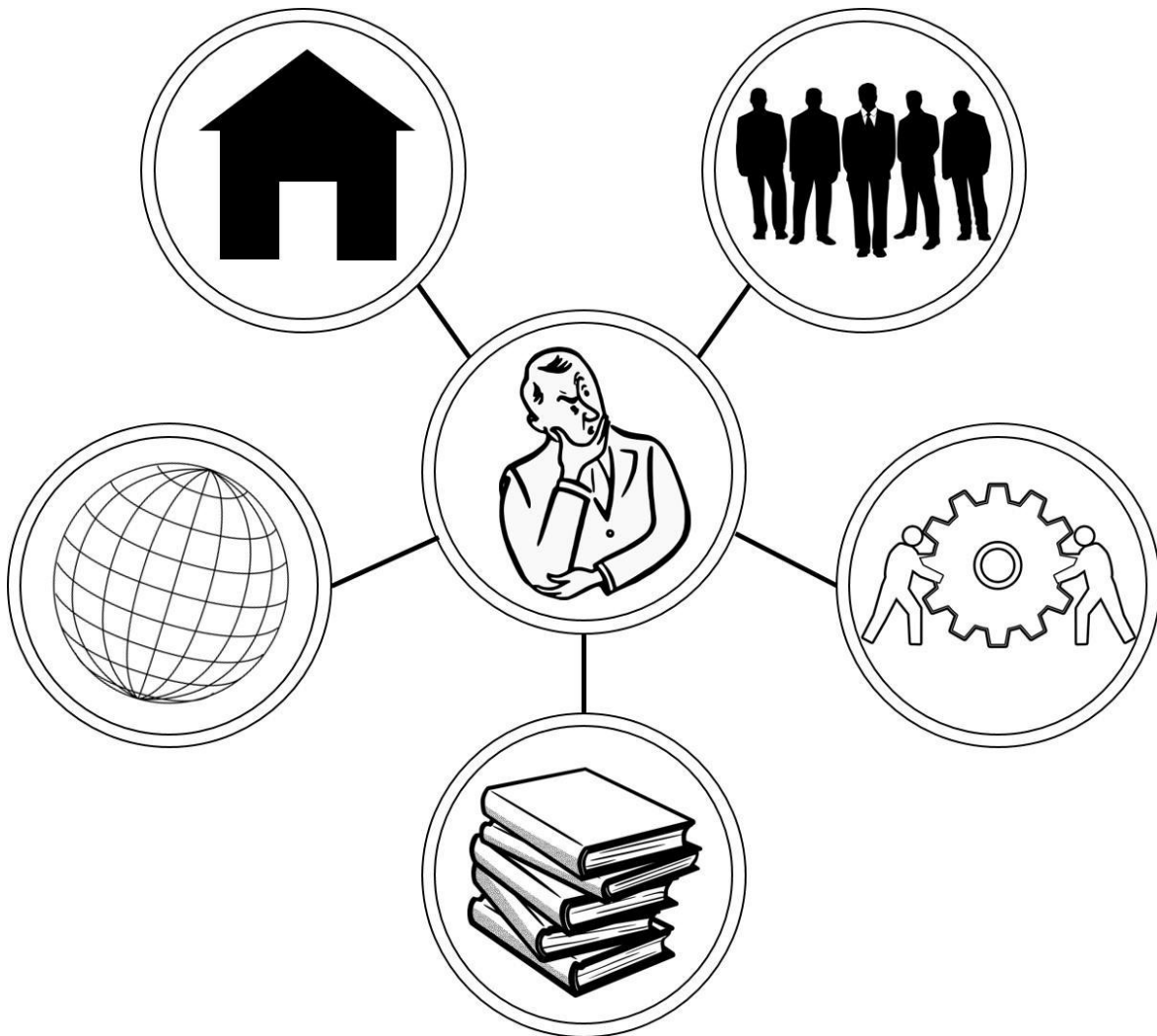


Abbildung 3: induktive Dimensionen des Führungsverständnisses

4.3.2 Kodierung und Kategorienbildung

Kategorienbildung

Die erste Reduktion und die Ankerbeispiele werden in der jeweiligen Auswertung der Kategorien vorgestellt. Als problematisch erwies sich zum Teil die Bildung trennscharfer Kategorien, da einzelne Kategorien wie zum Beispiel „Wandel der Arbeitswelt“ und „Generation“ aber auch „Führungspersönlichkeit, sowie Führungsaufgaben und -kompetenzen sich

in einzelnen Fällen überschneiden (bzw. die Auslegung einer Persönlichkeitseigenschaft nicht immer gleich verstanden wird) und sich die „Situation der Mitarbeiter“ und die „Situation der Führungskräfte“ sowie „Situation der Unternehmen“ wechselseitig bedingen. Nachdem I1 und I2 vollständig kodiert wurden, konnte festgestellt werden, dass die Aussagen über den „Coachingverlauf“ und das „Coachingverständnis“ (beides gestrichene Kategorien) mit dem Führungsverständnis nicht maßgeblich zusammenhängen und – auch im weiteren Verlauf – im Wesentlichen den bereits bekannten Forschungsergebnissen zum Thema Coaching entsprechen. Illustrative Beispiele, die der Erläuterung vorangegangener forschungsrelevanter Aussagen zur Führung dienten, wurden ebenfalls nicht weiter kodiert, sondern nur insofern einbezogen, dass die vorangegangenen Aussagen im Sinne des Verständnisses wie im Beispiel kodiert wurden. **Die kleinste Kodiereinheit bildet eine Wortgruppe, die größte Kodiereinheit ein Absatz**, der sich auch über maximal drei Sätze erstrecken kann, um Wiederholungen in der Kodierung zu vermeiden. Nach der Kodierung von I1 und I2 wurden nur noch Aussagen kodiert, die in das bisherige Kategoriensystem passten, wobei bei neuen forschungsrelevanten Aussagen dennoch eine neue Kategorie eröffnet wurde. **Nach der Kodierung von I4 erfolgte eine vollständige Revision des bis dahin sehr umfangreichen Kategoriensystems.** Dabei wurden unter anderem die Kategorien „neues Führen einführen,“ und „Führungs-Ausbildung“ zur Kategorie „Professionalisierung von Führung“ zusammengefasst. Weiterhin erschien es sinnvoll „gutes Führen“, „Aufgaben der Führungskraft“ und „Kompetenzen der Führungskraft“ zu einer Kategorie mit dem Titel „Führungsaufgaben und -kompetenzen“ zusammenzufassen, da alle drei vorherigen Kategorien sich gegenseitig bedingten (für eine bestimmte Aufgabe wird eine bestimmte Kompetenz benötigt, um dann gut zu führen). Eine **zweite Revision des Kategoriensystems erfolgte nach Kodierung von I8** mit der Zusammenfassung der Kategorien „Theorien / Modelle“ und „Führungsliteratur“ zu nur einer Kategorie mit dem Namen „Diskurs,“ sowie Umbenennung aller Kategorien mit dem Teilinhalt „Unternehmen“ zu „Organisationen,“ da nicht nur wirtschaftliche Unternehmen, sondern auch andere Organisationen, wie gemeinnützige Organisationen, Behörden und Verbände Gegenstand der Interviews waren.

4.4 Methodenkritik

Kritikpunkte im Überblick

- teilweise keine trennscharfen Kategorien
- Verhältnis offener zu geschlossener Fragen ca. 50/50, kein einheitlicher Fragestil
- teilweise sehr große Kodiereinheiten
- stark strukturierter Leitfaden
- Beeinflussung der Ergebnisse durch den Interviewer
- Menge der generierten Daten

Idealerweise lassen sich trennscharfe, also eindeutig voneinander abgrenzbare Kategorien aus dem gewonnenen Datenmaterial generieren. Im vorliegenden Fall hätte das aber dazu geführt, dass Verständnis der Befragten bestimmter Sachverhalte zu verfälschen. Beispielsweise begreift B5 Reflexivität als Anlage in der Persönlichkeit, während die anderen Befragen es eher als erlernbare Kompetenz darstellen, wodurch dieser Punkt automatisch in zwei Kategorien landet. Auch Aussagen zu „Gender“ haben große Schnittmengen mit anderen Kategorien. Wo immer sich Kategorien sehr stark überschneiden, wurde dies nach Möglichkeit offen dargelegt.

Insbesondere nach dem ersten Interview (Länge: 114 Minuten) wurde klar, dass die Offenheit der Interviews etwas beschränkt werden muss, um nicht in der Datenmenge zu ertrinken. Dennoch waren auch I6 und I8 mit über 120 Minuten Länge sehr umfangreich. Statt offener Nachfragen wurde dann zum Teil auf paraphrasierende Nachfragen zurückgegriffen, die dazu führten, dass die Befragten das Vorangegangene noch einmal in expliziterer Form darstellten. Paraphrasierende Nachfragen sind in der Regel keine Qualitätsmerkmale qualitativer Forschung, jedoch bei Befragten mit einem derart hohen Bildungsgrad vertretbar.

Der sehr stark strukturierte Leitfaden, der nur durch Fragen nach Ergänzungen und weiteren Punkten etwas geöffnet wurde, suggeriert bereits Kategorien und liegt darin begründet, dass das Thema Führung sehr komplex und weitläufig ist. Mit den teilweise recht präzisen Fragen sollte vor allem verhindert werden, dass die Interviewten zu weit vom Thema abschweifen.

Eine starke Beeinflussung der Interviewsituation durch die Forscherin, allein durch die Auswahl der Experten (die nicht systematisch erfolgte, sondern auch der Verfügbarkeit und der Entfernung zum Experten geschuldet war), der Themen und die Art und Weise der Nachfragen kann nicht abgestritten werden. Auch die persönliche Vorstellung der Interviewerin, die zumeist am Anfang erfolgte um Vertrauen aufzubauen, könnte wesentlich die Aussagen der Befragten beeinflusst haben.

Der größte Kritikpunkt ist wohl, dass die generierten Daten im Rahmen dieser Arbeit nur sehr überblicksartig dargestellt werden können. Eine ausführliche Zusammenfassung und Beschreibung jeder einzelnen gewonnenen Kategorie, sowie die intensive Analyse wechselseitiger Bezüge zwischen den Kategorien würden den Rahmen dieser Arbeit entschieden sprengen. Möglicherweise wäre eine strengere erste Reduktion möglich gewesen, sie wurde jedoch eher grob gehalten, um das Prinzip der Offenheit nicht zu verletzen und Nuancen der Aussagen der Interviewten nicht zu verfälschen oder in eine bestimmte Richtung zu interpretieren.

5 Auswertung

Im Folgenden werden die induktiven Oberkategorien und deren Unterkategorien vorgestellt, wobei die Oberkategorie „Ausrichtung“ en bloc vorgestellt wird. Die vollständigen Tabellen der 1. Reduktion findet der geneigte Leser im Anhang, während der vollständige Kodierleitfaden auf CD beiliegt, ebenso wie die 1. Reduktion. Lediglich der Kodierleitfaden und die 1. Reduktion der Oberkategorie „Werdegang & Tätigkeit“ muss dem Leser vorenthalten werden, da sonst die Anonymität der Befragten nicht gewährleistet werden könnte. Besonders prägnante Übereinstimmungen zwischen den Befragten werden in Folge **fett** markiert. Die Tabelleninhalte der 1. Reduktion wurden in der Folge zu den folgenden Betrachtungen zusammengefasst:

5.1 Oberkategorie Ausrichtung

Die Kategorien „Ausrichtung“ umfasst die Unterkategorien „allgemeine Ausrichtung“, „Begründung für Ausrichtung“ und „Diskurs.“ Innerhalb der Oberkategorie befinden sich somit alle Aussagen, die zeigen, durch welche theoretischen Vorannahmen die Arbeitsweise und das Führungsverständnis der Coachs geprägt sind.

Tabelle 4: Oberkategorie Ausrichtung

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
allg. Ausrichtung	Aussagen, die sich einer übergeordneten, theoretischen Denkweise zuordnen lassen	„Das ist für mich schon einer der grundlegenden Ideen, ein bisschen Verstörung ins System zu bringen.“ (I10, Z. 267f.) „Na, ich bin natürlich jetzt auf dem SYSTEMISCHEN Weg.“ (I1, Z. 828)
Begründung für Ausrichtung	Aussagen, die eine bestimmte übergeordnete, theoretische Denkweise begründen	„Nein, das ist die Kombi aus dem, was ich ja die ganze Zeit beschreibe. Irgendwann hat man so sein Handwerkszeug zusammen, hat festgestellt, dass damit RELATIV viele etwas anfangen können und denn gibt es auch irgendwann in einem bestimmten sage ich jetzt mal Berufsalter nicht mehr so WAHNSINNIG den Anspruch, immer noch auf dem neusten Stand zu sein und alles umzuschmeißen und so“ (I3, Z. 595ff.)
Diskurs	Aussagen, die direkt über den theoretischen Führungsdiskurs getroffen werden	„Dann habe ich noch den Hintergrund [...], dass ich also viel mich mit C.G. Jung, also Carl Gustav Jung beschäftigt habe...“ (I8, Z. 1154ff.)

Zunächst lässt sich feststellen, **dass 9 von 10 Coachs sich explizit zu einer systemischen Denkweise bekennen**, wobei Befragte 2 (B2) verdeutlicht: „[...] da ist der systemische Blick glaube ich ganz wichtig, ganz oft. Und ich würde es aber nochmal, für mich würde ich es eben nicht unbedingt systemisch bezeichnen. Sondern ich komme tatsächlich aus dieser Organisationsentwicklungsschiene“ (Z. 964) und B8 reflektiert: „[...] woran merke ich denn jetzt, wann welcher Zustand eingetreten ist und wo ich dann sozusagen anschubsen kann und das System dann jetzt in eine bestimmte Richtung läuft. Also, ich glaube, Sie können fast jeden Systemiker fragen und sagen: Ja, von außen können Sie keine [...] Inputte setzen. Ja, und dann sagt man: Ja und? Und was nun, wenn ich von außen eigentlich kein System beeinflussen kann? Wie denn dann? Trotzdem werde ich als Berater gerufen. Wie heißt denn das konkret? Und was passiert denn da, wenn wir das System beobachten?“ (Z. 1345 ff.). „[...] dieser sogenannte Hawthorne-Effekt, in dem Moment, wo ich anfangs, ein System zu beobachten, passiert schon was“ (Z. 1375f.). Darüber hinaus stellt sie selbst ein interessantes Modell vor: „Weil, ich habe so ein Modell, das ist sozusagen

mein Modell, dass, [...] wenn ich Erfolg haben will, gibt es drei Größen. Das ist der Mensch in dem System, das sind die Ziele und Aufgaben, das ist ein Punkt. Und es ist der Kontext. Und dann gibt es ja noch sozusagen, wenn man das als Dreieck aufmalt, gibt es noch die Verbindung, also die Beziehung zwischen Mensch und Aufgabe, die Beziehung zwischen Mensch und Kontext, also was haben Sie für Unterstützungssysteme, was haben wir? Und zwischen Kontext und Aufgabe [...]. Und jetzt gibt es aber leider Gottes einen, sozusagen einen schwierigen Aspekt [...]. Wir haben drei Aspekte in einem System, die sich unterschiedlich schnell bewegen. Und wenn ich jetzt die Idee habe, naja, das hat ja immer geklappt, bin ich ja auf dem Holzweg“ (Z. 844).

Ein Ausreißer gegenüber dem systemischen Verständnis ist B9, der die Systemtheorie nicht kennt und grundehrlich bekennt: „[...] die Theorien mir dann anzueignen an sich, und sich auch die ganzen Begrifflichkeiten zu merken, ich bin dafür zu faul. Muss man ganz ehrlich sagen. Ich suche mir raus, wenn das bei mir einen Aha-Effekt erzeugt hat, dann übersetze ich das in meine einfache Welt und fange an das zu benutzen“ (Z. 1040). Darin wiederum stimmt er mit einer Position des B6 überein, der konstatiert: „was hilft, hilft“ (Z. 1347). B9 führt weiter aus: „Ich bin jetzt kein Verfechter irgendeiner Theorie an sich. Ich hatte das vorhin mal erwähnt, dass das, was ich versuche in die Welt zu tragen, auch als katalytischer Führungsstil zu bezeichnen wäre. All die ganzen anderen? Gib dem Kind irgendeinen Namen. Am Ende kommt immer dasselbe raus“ (Z. 1003ff.).

Weiterhin sprechen sich sieben der Befragten explizit für eine mehrperspektivische Sichtweise aus, denn, wie B6 bezeichnenderweise sagt: „[...] was mich sehr beeindruckt hat, [...] die haben gesagt [...] die Welt ist heute viel zu komplex, um sie nur mit einem einzigen Paradigma zu erschlagen“ (I6, Z. 1531ff.) und bezeichnet sich selbst als fröhlichen Eklektizisten, der sammelt, was in sein Menschenbild passt (Z. 1537f.). Auch B1 (Z. 848f.), B5 (Z. 1004ff.), B8 (Z. 1170) und B9 (Z. 1057ff.) lehnen die Versteifung auf nur eine Führungstheorie strikt ab. B4 (Z. 959) und B10 (Z. 297ff.) kombinieren die systemische Denkweise mit dem Verhaltensorientierten. Die Verhaltenstherapie wird allerdings von B6 aufgrund seines Menschenbildes abgelehnt (Z. 1549f.).

B3 (Arbeits- und Organisationspsychologin) kombiniert Methoden aus dem Psychodrama, dem provokativen Beratungsstil und der provokanten Therapie. „Das ist eine Mischung, die ganz gut zu mir passt“ (I3, Z. 55f.), womit ihre allgemeine Ausrichtung auch ein Stück

weit psychotherapeutisch geprägt ist, im Gegensatz zu B5, die ihre Arbeitsweise klar von psychologischen Methoden abgrenzt, einfach weil es auch nicht ihrer Ausbildung (Dipl.-Betriebswirtin) entspricht (Z. 931ff.). Letzteres gilt ebenfalls für B1, der von Haus aus Ingenieur ist (Z. 220f.). Die Vermutung liegt generell nahe, dass Coachs mit einer psychologischen Ausbildung eher auch psychotherapeutische Methoden nutzen, während Kollegen anderer Fachbereiche bei psychologischen Fragestellungen eher an Psychologen verweisen.

B6 verschmilzt Elemente der Gestalt (Z. 279f.) mit den Grundsätzen des „Pacing-Pacing-Leading“ (aus dem NLP, zweimal mitgehen vor einer sanften Intervention), ist also nur sehr wenig konfrontativ (Z. 341f.), und vertritt explizit einen integrativen Ansatz (Z. 1531ff.), wobei er sammelt, was hilft (Z. 1347) und zu seinem Menschenbild passt (Z. 1538).

Für B2 (Z. 966ff.), B5 (Z. 258ff.) und B8 (Z. 845ff.) ist es wichtig, den Fokus nicht immer nur auf die einzelne Führungskraft, sondern auch auf die Strukturen zu richten, in denen sie sich bewegt.

Auch bezüglich des Diskurses gibt es einige auffällige Gemeinsamkeiten. **Sehr großer Beliebtheit erfreut sich** bei 6 Befragten (B1, B2, B3, B4, B5 und B7) **das Modell der Situativen Führung von Hersey / Blanchard (1981)**, B6 und B10 gehen mit den Ideen konform, für sie bildet dieses Modell jedoch nur einen Ausgangspunkt. Die Transformationale Führung beziehungsweise **das Full Range of Leadership von Bass / Avolio (1991)** ist interessanterweise **keinem der Befragten im Detail bekannt**, obwohl es auch in der deutschen Literatur stark rezipiert wird. Auf kurze Erklärung des Modells äußerte B10: „Aber da hat das Kind ja nur einen neuen Namen“ (Z. 1163). Eine Auswahl der genannten Modell- oder Literaturpräferenzen wird anbei als Tabelle wiedergegeben, wobei die von mehr als zwei Befragten genannten Autoren markiert werden:

Tabelle 5: präferierte Literatur

Fall	Präferierte Literatur
I1	<i>Hersey/Blanchard</i> , F. Laloux, N. Pfläging, Wohland
I2	<i>Hersey/Blanchard</i> , Schulz von Thun, ZOE, Gehirn & Geist, Psychologie Heute
I3	<i>Hersey/Blanchard</i> , früher Fachzeitschriften
I4	<i>Hersey/Blanchard</i> , N. Pfläging, R. K. Sprenger/Mythos Motivation, Höhn/Harzbürger Modell
I5	<i>Hersey/Blanchard</i> , F. Malik
I6	<i>Hersey/Blanchard (als Ausgangspunkt)</i> , C. O. Scharmer, M. Buber,
I7	<i>Hersey/Blanchard</i>
I8	Blake/Mouton, F. Laloux, N. Pfläging, C.G. Jung, B. J. Robinson, Oesterreich/Schröder
I9	C.G. Jung, J. Murphy, P. Watzlawick, S. Freud
I10	<i>Hersey/Blanchard (für sich entwickelt)</i>

Augenfällig beschäftigen sich B1, B4 und B8 sehr intensiv mit dem Diskurs zum „Neuen Führen“ (vgl. Kapitel 2.11), also den Vorschlägen verschiedener Autoren (Pfläging (2006), Laloux (2014), Oesterreich/Schroeder (2017), Robinson (2016)) zur Abkehr vom traditionellen tayloristischen und pyramidalen Denkmuster hin zu Selbstverantwortung am Ort des Geschehens. **Hingegen haben B3, B7 und B10 für sich auf der Basis situatives Führen, kombiniert mit einer systemischen Denkweise eine praktikable Lösung gefunden** (siehe Ankerbeispiel zu Diskurs). B6 tendiert in eine philosophisch-spirituelle Richtung, wobei er sich von der Esoterik abgrenzt (Z. 1496ff.), B9 fokussiert sich auf psychologisch-motivationale Grundlagen, während B8 wie oben bereits ausgeführt eine eigene, übergeordnete Theorie aufstellt.

5.2 Oberkategorie Führen

Welche allgemeinen Vorstellungen haben die Coachs von Führung, welche Aufgaben sollte eine Führungskraft erledigen und welche Kompetenzen sind dafür notwendig, inwiefern ist Führung eine Frage der Persönlichkeit (vgl. Kapitel 2.2), inwiefern kann man gute Führung einführen oder erlernen und welche Rolle spielt „Macht“? Woran bemerkt man schlechte Führung, wie und auf wen wirkt sie sich aus und was soll gute Führung eigent-

lich bewirken. Diese Kategorie kreist ganz eng um die Forschungsfrage und gibt vorwiegend explizite und klare Anhaltspunkte, was „Führen“ bedeutet.

Tabelle 6: Oberkategorie Führen

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
allg. Führungsverständnis	Aussagen, die allgemeine Annahmen und Einstellungen zum Thema Führung beinhalten	<p>„Also das heißt, für mich ist Führung wirklich was Gutes. (I3, Z. 338f.)</p> <p>„Es gibt so einen Ansatz oder eine Form, die heißt 'vom Navigieren beim Driften'.“ (I6, Z. 854f.)</p>
Führungsaufgaben- und -kompetenzen	Aussagen, die idealtypische Aufgaben und zugrundeliegende Kompetenzen einer Führungskraft beschreiben	<p>„Die Arbeit ist, das Team zu formen, mit jedem Einzelnen so zu arbeiten, dass seine Potentiale sich gut entfalten, Arbeitsbedingungen zu schaffen, wo die Leute selber gestalten und entscheiden können.“ (I1, Z. 141ff.)</p> <p>„Gleichzeitig bedeutet für mich auch gute Führung eine hohe Reflexivität.“ (I4, Z. 650f.)</p>
Führungspersönlichkeit	Aussagen zu tieferliegenden Persönlichkeitsstrukturen oder -merkmalen, die gemeinhin als nicht erlernbar gelten	<p>„Im Nachgang muss ich aber sagen, ich glaube es gibt Menschen, die sind dafür geeignet, für Führungsaufgaben und es gibt welche, die sind dafür einfach nicht geeignet.“ (I5, Z. 66ff.)</p> <p>„Und das heißt, auch dahinter steckt natürlich wieder ein bestimmtes Menschenbild.“ (I2, Z. 733f.)</p>
Professionalisierung von Führung	Wie kann eine Führungskraft gute Führung erlernen und wie kann gute Führung im Unternehmen eingeführt werden?	<p>„...ich merke, dass sozusagen, dieses Vollpfropfen, nenne ich es jetzt mal vorsichtig, weil man eben doch sehr viel Theorie vermitteln soll, vom Träger her, oder von dem Auftraggeber, das scheitert immer an der Stelle, wenn es dann um den Transfer geht.“ (I2, Z. 373ff.)</p>
schlechte Führung	Was ist schlechte Führung, wie äußert sie sich, wie wirkt sie sich auf wen aus?	<p>„Die Überschätzung: Ich kann alles und merken, dass es nicht geht und wir haben viele, wo Dinge gegen die Wand laufen, wo das aber gar nicht richtig sanktioniert wird oder ankommt oder</p>

		so, na da machen wir eben anders weiter. (I6, Z. 871ff.) „Und nicht so vorn herum was verkünden und hinten herum, ne?“ (I8, Z. 1560)
Führung // Macht	Aussagen zur Beziehung zwischen Führung und Macht	„Ich arbeite ganz klar auch mit dem Machtunterschied, und der ist da, wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter hat.“ (I10, Z. 1011f.)
Ziel / Wirkung guter Führung	Was soll Führung bewirken oder was bewirkt sie?	„Also wie kriege ich es hin, dass die Leute mir in den Themen, die jetzt anstehen, die Geschäftsstrategie sind, auch ein Stück weit folgen.“ (I3, Z. 318f.)

5.2.1 Allgemeines Führungsverständnis

Unter sechs der Befragten B1 (Z. 955ff.), B10, (Z.522), B2, (Z.1197ff.), B3, (Z.247), B8 (Z. 713) und B6 (Z. 1212ff.) herrscht weitgehender Konsens, dass „Führen“ eine komplexe Angelegenheit ist, bei der es keinen immer anwendbaren Königsweg gibt und es nicht ausreicht, 3 Fähigkeiten zu erlernen (vgl. I10, Z. 522), sondern „[...] man muss immer um die Lösung ringen. [...], es wird vorgegaukelt es gäbe die Lösung. Aber [...] Teil der Lösung ist erst mal, dass es schwierig ist. Probleme“ (I2, Z. 1197ff.). B8 stimmt mit C. G. Jung überein, dass Führung ein niemals ausdeutbarer Archetypus sei (Z. 1157ff.), fest verankert im Unterbewusstsein. Das katalytische Verständnis von Führung des B9 (Z. 1003ff.) wurde bereits angesprochen. **Führung muss zum Mitarbeiter und zur Situation passen** (I2, Z. 683ff./ I3, Z. 171ff./ I4, Z. 711ff./ I5, Z. 656f./ I6, Z. 758ff./ I8, Z. 860f. und 1075/ I9, Z. 598ff./ I10, Z. 494ff.), diese übergreifende Auffassung kommt bereits in der positiven Rezeption des Modells der Situativen Führung von Hersey / Blanchard zum Ausdruck (vgl. Kapitel 5.1). B10 führt dahingehend ihr Führungsverständnis explizit aus: „Also, das ist mein Konzept von Führung, dass das tatsächlich etwas sehr Individuelles auf die Person und die Situation zugeschnittenes ist [...]“ (Z. 525f.). Einig sind sich B2 (Z. 339f), B5 (Z. 842f.), B7 (Z. 738ff.), B8 (732f.), B9 (Z. 309f.) und B10 (Z. 1028), **dass Führung gebraucht oder erwartet wird** und widersprechen damit den (ursprünglich systemischen) Theorien zu Führungssubstituten und Führung als Residualfaktor (vgl. Kapitel 2.8.1).

B1 vergleicht die heutige Führung mit dem Autofahren in einer Stadt voller Baustellen (Z. 885ff.) und kommt dabei dem Vergleich des B6 als „Navigieren beim Driften“ in einem Fluss (Z. 854f.) recht nah. Demnach geht es insbesondere darum, Hindernissen flexibel auszuweichen, statt starr auf seine Strategie zu beharren und sich bewusst zu machen, dass man nicht alles beeinflussen kann. Außerdem ist für B6 „[...] **auch das System verantwortlich für die Qualität seiner Führungskräfte**“ (Z. 797f.) und auch B8 gibt zu bedenken, dass alles sich nur in einem Kontext entwickelt (Z.999f.), deshalb sollte man „[...] Führung mehr auch in den Strukturen verstehen sollte, und in den Organisationsstrukturen, statt immer so an den Menschen herumdoktern zu wollen. Und die zu überfordern“ (Z. 1469ff.). B8 begreift zudem Führung als „lebendige Beziehungsgestaltung“ (Z. 111f.) und knüpft somit (implizit) an die dyadischen Führungstheorien an (vgl. Kapitel 2.5).

B9 (Z. 312f.), B6 (Z. 1228) und B5 (Z. 836f.) teilen die Auffassung: **„Führung bedeutet den Rahmen setzen und sich um die Menschen innerhalb des Rahmens kümmern.“**

Beim (expliziten) Thema „autoritäre Führung“ gibt es weniger Konsens: B8 konstatiert, [...] autoritär Führen ist obsolet“ (Z. 565) und auch B2 ist erschrocken, „[...] dass es oft auch ein sehr autoritäres Führungsverständnis gibt“ (Z. 562). Implizit gesehen, beschreibt B5 (Z. 781ff.) autoritäre Führung als schlechte Führung (in Unterkategorie „schlechte Führung“). Kontrastiv dazu haben B3 (Z. 247) und B10 nichts gegen autoritäre Führung einzuwenden: „Also, solche Informationen haben Mitarbeiter oft nicht, und können dann auch keine klugen Entscheidungen treffen. Das ist dann so eine Pseudodemokratie. Das ist so, wie man das mit Kindern manchmal macht, dass man quasi so tut, als würde man sie beteiligen, und in Wirklichkeit aber eigentlich schon vorbestimmt hat und nur noch will, dass sie so das Gefühl kriegen, ich habe ja quasi mitentschieden. Und dann kann man lieber anordnen. Das wäre transparenter und ehrlicher“ (I10, Z. 905).

Auch gibt es einen **Gegensatz bezüglich eines coaching-orientierten Führungsstils** (weiterführend zum coaching-orientierten Stil siehe Goleman / Boyatzis / MacKee, 2003). Während B1 Coaching-Kompetenzen (in der Kategorie Professionalisierung von Führung) für sinnvoll hält (Z. 629f.) und B5 selbst mit diesem Stil positive Erfahrung gesammelt hat (Z. 97f.), lehnt B10 diesen Stil konsequent ab (Z. 1001f.).

Wenig überraschend lässt sich zusammenfassen, dass (auch gemäß der allgemeinen Ausrichtung der Befragten) das **allgemeine Verständnis von Führung im Kern systemisch geprägt ist**, wenn auch vermischt mit teilweise impliziten, teilweise expliziten weiteren Ansätzen. Interessant ist allerdings, dass **einem Ableger der Systemtheorie - der zunehmenden Bedeutung von Führungssubstituten - von der Hälfte der Befragten widersprochen wird**.

5.2.2 Führungsaufgaben und -kompetenzen

Einen wesentlichen Aspekt des Führungsverständnisses macht die Vorstellung aus, welche Aufgaben eine Führungskraft eigentlich zu erledigen hat und welche Kompetenzen sie dazu benötigt.

Es besteht Einigkeit bei neun der Befragten, dass eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft in **Kommunikation und Information besteht** (I1, Z. 572 und 1094ff./ I2, Z. 407/ I3, Z. 273/I4, Z. 707f./ I5, 1100f, 826f. und 1122f./ I6, Z. 603f. und 776/ I8, Z. 363f./ I9, Z. 972f. /I10, Z. 517). Nur B7 führte diese Aufgabe nicht explizit aus. Weitere wichtige Führungsaufgaben sind laut der Mehrheit der Interviewten **die Mitarbeiter zu analysieren, sie einzuschätzen und dementsprechend individuell zu führen** (I2, Z. 683ff./ I3, Z. 171/ I4, Z. 702ff. und 718ff./ I5, Z. 656ff./ I6, Z. 758ff./ I9, Z. 598ff./ I10, Z. 494ff.), sowie **Mitarbeiter zu entwickeln** (I1, Z. 598ff. und 812ff./ I4, Z. 511ff./ I5, Z. 587ff./ I7, Z. 670f./ I8, 425f./ I9, Z. 598ff.), am besten dahingehend, dass sie sich selbst steuern (I1, Z. 598ff./ I5, Z. 98ff./ I7, Z. 398f.). Günstige Voraussetzungen für die Selbststeuerung sind das **Erkennen und Heben von Potentialen** (I1, Z. 632ff./ I2, Z. 588ff.), sowie **ein stärkenorientierter Einsatz der Mitarbeiter** (I4, Z. 653f./ I9, Z. 426f.). Die Führungskraft gibt außerdem **Orientierung, Rahmenbedingungen und Strukturen** im Sinne von „Leitplanken“ für die Mitarbeiter vor (I1, Z. 142f. und 572/ I2, Z.612f./ I3, Z. 112f. und 484/ I6, Z. 614ff./ I8, Z. 726f./ B9, Z. 399f./ I10, Z. 1012ff.), innerhalb derer die Potentialentwicklung möglich ist. Nicht nur der Mitarbeiter im Einzelnen, sondern auch das Team als solches muss gemäß zwei der Befragten entwickelt werden (I1, Z. 596ff./ I3, Z. 369ff.). Auch der **Umgang mit vielfältigen Konflikten** gehört zum Führungsalltag (I1, Z. 336ff./ I6, Z. 725f./ I8, Z. 588ff./ I9, Z. 448f.).

Über die Bedeutung von **Wertschätzung** (I3, Z.377f./ I4, Z. 610ff./ I5, Z. 826f./ I6, Z. 900ff./ I7 Z. 741/ I9, Z. 972f./ I10, Z. 1174f. zuzüglich I2, Z. 347 – in Kategorie „Füh-

ungspersönlichkeit,“ da Wertschätzung dort als Grundhaltung vorgestellt wird) und Reflexionsfähigkeit ist man sich ebenfalls mehrheitlich einig, wobei die Führungskraft einerseits **sich und ihr Verhalten reflektieren sollte** (I2, Z. 651f./ I4, Z. 650f./ I5, Z. 479ff./ I6, Z. 747/ I7, Z. 404ff./ I8, Z. 821ff.) und darüber hinaus idealerweise auch **Prozesse, Strukturen oder das gesamte System reflektiert** (I7, Z. 445/ I8, Z. 1432ff.). Das **Einholen von Feedback** (I2, Z. 653ff./ I3, Z. 197f./ I4, Z. 651f./ I5, Z. 474f.) ist dabei möglicherweise eine Folge oder Voraussetzung dieser Reflexionsprozesse.

Die Führungsarbeit dreht sich außerdem um **Zielsetzung, -definition und -übersetzung**, (I4, Z. 706/ I6, Z. 629f./ I7, Z. 381f./ I8, Z. 361/ I10, Z. 1012ff.) sowie das richtige Maß an **Delegation** (I2, Z. 807f./ I4, Z.983f./ I5, Z. 653f./ I7, Z.433).

Für je zwei der Befragten ist die Führungskraft außerdem ein **Vorbild im Umgang miteinander** (I1, Z. 1013ff./ I9, Z. 971f.), hinterfragt gelegentlich, **welche Dinge man gegebenenfalls weglassen kann** (B3, 337f. /B8 960f.) und hat ein gutes Durchhaltevermögen (I4, Z. 649f./ I6, Z. 902ff.).

Es bleibt festzuhalten:

- Die ermittelten Führungsaufgaben und -kompetenzen unterliegen einer starken Interpendenz.
- Es gibt fallübergreifend gesehen kaum Widersprüche im Aufgaben- und Kompetenzverständnis, sondern die Fälle lesen sich eher als thematische Ergänzungen.
- Das Aufgabenverständnis ist fallübergreifend im Wesentlichen eine Kombination aus einem systemischen, situativen, stärkenorientierten und individuellen mitarbeiterorientierten Verständnis, bei einer Tendenz zur Entwicklung von Mitarbeitern als Voraussetzung für große Freiräume.

In Anknüpfung an den bisherigen Führungsdiskurs sollte der „Reflexivität“ möglicherweise mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Kienast (2013) listet penibel auf, welche Theorien dieses aus seiner Sicht entscheidende Kriterium nicht berücksichtigten, das heißt, er listet fast alle vorhandenen Führungstheorien auf. Ihm muss nur insofern widersprochen werden, dass er Systemtheorie im engsten luhmann'schen Sinne versteht und nicht in einem weiter gefassten Sinn einer (reflektierten) konstruktivisti-

schen Denk- und Führungsweise, die das System als Ganzes im Auge behält. Letzteres verstehen zumindest die Befragten unter dem Begriff „systemisch.“

5.2.3 Führungspersönlichkeit

Führung hat etwas mit der Persönlichkeit zu tun, denn es „[...] MUSS irgendetwas noch da drunter sein. Also die Frage, was ist so eine Form von natürlicher Autorität“ (I3, Z. 571ff.). Acht der Befragten sind sich einig, dass **die Persönlichkeit in Bezug auf Führung eine Rolle spielt** (I2, Z. 993/ I3, Z. 571ff./ I4, Z. 636/ I5, Z. 66ff./ I6, Z. 880ff./ I8 Z. 563ff./ I9 Z.872ff. und I10 Z. 831f.). Das heißt, auch wenn im heutigen Diskurs der eigenschaftstheoretische Ansatz (vgl. Kapitel 2.2) immer wieder stark kritisiert wird, lässt sich aus der Einigkeit der Befragten ein wesentlicher Einfluss von Persönlichkeitsstrukturen auf Führung ableiten. Offensichtlich hat daran anknüpfend das Menschenbild einer Führungskraft herausragende Auswirkungen auf die Qualität der Führung. Sieben der Befragten sind der Auffassung, dass **eine Führungskraft ein positives Menschenbild haben sollte**, um gut führen zu können (I1, Z. 503/ I2, Z. 632f. und Z. 734/ I3, Z. 248f./ I4, Z. 636ff./ I5, Z. 580/ I7, Z. 425f./ I8, Z. 616f.). B4 führt aus: „[...] also ich glaube, das ist schon auch ein Stück Persönlichkeitseigenschaft. Also, ich beschreibe das immer so als Haltung. Also wenn du Menschen liebst, wenn du davon ausgehst, die geben sich Mühe. Die sind halt unterschiedlich. Die sind so anders als ich und das macht Spaß und es ist schön, mit Menschen zusammenzuarbeiten. Ich glaube, dann kannst du schon ganz schön was bewegen“ (I4, Z. 636ff.).

In Anknüpfung an den theoretischen Diskurs würde das eine Bestätigung der Theorie Y von McGregor (1960) andeuten. Eine Art von **guter, natürlicher Autorität** (I6, Z. 1221ff./ I3, Z. 560f./ I2, 994f./) spielt immerhin für drei Befragte eine Rolle, ebenso wie das **grundsätzliche Interesse an Führung** (I4, Z. 631f./ I5, Z. 736/ I7, Z. 877f.). B2 betont, dass Wertschätzung eine Grundhaltung sei (Z. 734), B5 begreift Selbstreflexion als Persönlichkeitsanlage, die sich aber auch durch Einfluss von außen herausbilden kann (Z. 503ff.). Auch **Authentizität** ist für vier Interviewte wichtig (I1, Z. 1018ff./ I2, Z. 993ff./ I5, Z. 852ff./ I9, Z. 872ff.), wodurch sie implizit dem Konzept der „authentischen Führung“ zustimmen (vgl. Kapitel 2.6).

5.2.4 Professionalisierung von Führung

Konsens besteht darin, dass **die Länge der Führungserfahrung nicht proportional zur Führungsqualität** verläuft (I1, Z. 438f./ I2, Z. 770ff./ I3, Z. 397ff./ I4, Z. 625f./ I5, Z. 733ff./ I6, Z. 773ff./ I7, Z. 825/ I10, Z. 911f.), wobei B6 der Erfahrung noch die größte Bedeutung zuspricht. **Es gibt auch sehr junge, gute Führungskräfte** (I6, Z. 774f.).

Gute Führung muss sich entwickeln (I2, Z. 789ff.), wobei man bei der Qualifizierung von Führungskräften **in den oberen Hierarchieebenen beginnen** müsste, da sonst ein Widerspruch zwischen dem Erlernten und dem Vorgelebten entsteht (I9, Z. 91). **Die Führungsidee des Trainers oder Coachs sollte dabei auch mit der des Unternehmens abgeprüft werden**, um Widersprüche zu vermeiden (I10, Z. 667ff.). Zudem verläuft die **menschliche Entwicklung in Sprüngen** (I8, Z. 225ff.). Bei der Entwicklung guter Führung reicht es **nicht aus, die Führungskraft mit Führungstheorie zu füttern, denn das erlernte Wissen kann oft nicht eins zu eins in die Praxis umgesetzt werden** (I2, Z. 373ff. und 1040ff./ I4, Z. 1019f./ I5, Z. 976f./ I8, Z. 283f.). Die Wissensvermittlung spielt insbesondere für B10 (Z. 472) eine wichtige Rolle. Die Vorgesetzten sollten möglichst **ein Modell finden, dass zu ihnen passt, es reflektieren und sich nach und nach Dinge daraus herausnehmen, worauf sie in nächster Zeit verstärkt achten wollen** (I10, Z. 483ff./ I2, Z. 1017ff./ I3, Z. 537/ I4, Z. 1021ff./ I5, Z. 972ff.).

Reflexionsprozessen kommt wiederum – wie auch schon in der Kategorie Führungsaufgaben und -kompetenzen – wesentliche Bedeutung zu (I10, Z. 129 und 485f./ I2, Z. 279ff. und Z. 552f./ I5, Z. 496ff./ I6, Z. 691f./ I4, Z. 1034f.), ebenso dem **Austausch in einer Gruppe von Führungskräften** (I2, Z. 453f. und 1044ff./ I1, Z. 1058ff. / I6, Z. 691f.).

Etwas zur Kommunikation zu lesen schadet dabei sicher nicht (I2, Z. 1066f.). B9 hält es für wichtig, Resilienz gegenüber psychischem Stress zu entwickeln (Z. 661) und schiebt generell auch gern eine Führungskraft mal in eine Richtung (Z. 159ff.). B4 gibt zu bedenken, dass manche Führungskräfte auch etwas Druck brauchen, um Erlerntes wirklich umzusetzen (Z. 902ff.)

Auch in dieser Kategorie lesen sich die Aussagen der Befragten eher komplementär, der einzige Kontrast besteht darin, dass B10 die Wissensvermittlung und rationale Herangehensweise (Z. 469f.) etwas mehr herausstellt.

5.2.5 Schlechte Führung

Wie zu erwarten, stellt diese Kategorie zum Teil den Gegenpol der Kategorie „Führungsaufgaben und -kompetenzen dar. Wenn es eine elementare Führungsaufgabe ist, gut zu kommunizieren, folgt daraus, dass schlechte Führung sich darin äußert, dass eine Führungskraft dies nicht tut (I2, Z. 754ff./ I4, Z. 617f./ I5, Z. 859ff./ I6, Z. 847f. und 916f./ I9, Z. 42ff.). Gleiches gilt dafür, „**sich nicht mehr zu hinterfragen**“ (I2, Z. 194f./ I8, Z. 865), was als Gegenpart der erwünschten Reflexionsfähigkeit angesehen werden darf. Interessanterweise ist **schlechte Führung offenbar ziemlich weit verbreitet** und zudem **halten sich schlechte Führungskräfte oft sehr lange** (I5, Z. 917ff. und 784f./ I6, Z. 873ff., I7, Z. 574f./ I8, Z. 1068ff./ I9, Z. 762ff./ I10, Z. 746f.). Nur B3 kennt gar kein Unternehmen, dass richtig schlecht führt, wobei der öffentliche Dienst besser funktionieren könnte (Z.496ff.). Diese Meinung teilt auch B6 (in Kategorie „Folgen schlechter Führung“). **Auch „nicht führen“ im Sinne von Aussitzen von Entscheidungen** zählt für vier Befragte (I2, Z. 799f./ I3, Z. 496f./ I7, Z. 737f./ I8, Z. 84) eindeutig zum schlechten Führen, womit sie sich implizit gegen das Grundkonzept „laissez-faire“ aussprechen. Das wiederum korreliert mit dem allgemeinen Führungsverständnis von B2, B5, B7, B8, B9 und B10 (vgl. Kapitel 5.2.1), dass Führung prinzipiell gebraucht wird.

5.2.6 Ziel / Wirkung guter Führung

Wozu eigentlich das alles? Wie später in der Kategorie „Erfolgsfaktor Unternehmen“ vorgestellt werden wird, wirkt sich gute Führung maßgeblich auf den Unternehmenserfolg aus. Alle anderen Punkte, die sich nicht direkt auf den Erfolg für das Unternehmen beziehen, haben sich in dieser kleinen Unterkategorie zusammengefunden, stehen aber mit der Kategorie „Erfolgsfaktor Unternehmen“ in starker Korrelation und betreffen im Wesentlichen die Mitarbeiter. Kurzgefasst und wenig überraschend: Gute Führung sorgt dafür, dass **Mitarbeiter gute Leistungen erbringen** (I6, Z. 652f.), sie **motiviert sind und Freude an der Arbeit** haben (I1, Z. 533ff./ I2, Z. 804f./ I3, Z. 484ff./ I7, Z. 668ff./ I8, Z. 111ff./ I9, Z. 320f.), die **Unternehmensstrategie umsetzen oder mitgestalten** (I1, Z. 552/ I5, Z. 317ff./ I7, Z. 671/ I9, Z. 311f.) und damit die **Ziele des Unternehmens** besser erreicht werden können (I1, Z. 557f./I4, 511ff./ I8, Z. 610).

5.3 Oberkategorie Führungskräfte

Tabelle 7: Oberkategorie Führungskräfte

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
allg. Situation der Führungskräfte	Aussagen zu den Themen und individuellen Situationen der Führungskräfte.	„Jetzt hatte ich jemanden, der sagt, ‚also ich bin sehr empfindlich, wenn ich kritisiert werde. Also ich will da mehr Souveränität entwickeln, dass ich das nicht so an mich heranlasse‘ (I4, Z. 365ff.).
Überlastung	Aussagen zur Überlastung von Führungskräften, Burn-Out	„Wer überlastet ist, hat entweder nie gelernt nein zu sagen, oder ist schlecht strukturiert“ (I5, Z. 1094f.).
Führungsverständnis der Führungskräfte	Aussagen dazu, was Führungskräfte unter Führung verstehen	„[...] im Sozialbereich unterwegs sind, ist das ein Führungsverständnis, was sehr sozial geprägt ist. Was bis dahin, das ist so die andere Seite, dass Führung abgewertet wird oder Führung gar nicht wahrgenommen wird. Also ich denke, im Sozialbereich, ist in den sozialen Feldern, Berufen, ist Führung UNTERBEWERTET“ (I6, Z. 504f.).
scheidende Führungskräfte	Aussagen, woran Führungskräfte scheiden bzw. scheitern und wie damit umgegangen wird	„Oder dann eines Tages für sich zu resümieren, ich habe da überhaupt keinen Bock mehr dazu. Also das liebste wäre mir, wenn ich mich irgendwo hinter meine Akten verkriechen könnte und die Mitarbeiter bitteschön vor der Tür bleiben. Aber dann loszugehen, so einen Offenbarungseid zu leisten, das machen, glaube ich, die wenigsten“ (I 4, Z. 1083ff.).
Werdegang zur Führungskraft	Aussagen dazu, wie und unter welchen Umständen Führungskräfte in die Führungsposition gekommen sind	„Ich habe manchmal im Führungsseminar die Frage: ‚Ok, was reizt mich am Führen, warum will ich das überhaupt? Oder, will ich das überhaupt?‘ Manche wollen es auch nicht. Die sind irgendwann mal angesprochen worden oder einer hat mir mal gesagt ‚Ich kann nichts Anderes.‘“ (I1, Z. 689).

Wissenschaft // Führungskraft	Aussagen zum Verhältnis zwischen dem wissenschaftlichen Führungsdiskurs und der Führungskraft	„Und in den großen Unternehmen, da glaube ich schon, dass da ja ganze Mannschaften immer wieder Bücher lesen, was jetzt gerade neu dran ist, und was auch so, was ein neuer Ansatz sein könnte“ (I8, Z. 651ff.).
-------------------------------	---	--

5.3.1 Allgemeine Situation der Führungskräfte

Die Situationen, Umstände und Coaching-Anlässe der Führungskräfte sind hochgradig individuell und sehr breit gefächert. Allerdings bieten die Daten der vorliegenden Untersuchung keine neuen Erkenntnisse zu den Anlässen von Coaching. Deshalb sei an dieser Stelle an die weitaus aussagekräftigere Tabelle von Stephan et al. (2010, S. 40) verwiesen, die zudem Angaben von Coaches und Führungskräften gegenüberstellt:

Tabelle 8: Coaching-Anlässe

Aus diesen Gründen haben Kunden externes Coaching nachgefragt:				
	Angaben von Coachs		Angaben von Kunden	
(Mehrfachnennungen waren möglich - Kategorienbildung ab fünf Nennungen)	N=758, Missings=215, n=543		N=125, Missings=50, n=75	
	absolute Werte	relative Werte zur Basis n	absolute Werte	relative Werte zur Basis n
Persönliche Entwicklung/ Individualprobleme/ Selbstmanagement/ Work-Life-Balance	291	54%	39	52%
Reflexion über das eigene Führungsverhalten, z.B. Defizite	128	24%	35	47%
Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation	92	17%	27	36%
Changesituationen: Paradigmenwechsel/ Transition/ Übergangsphasen/ Neuorientierung/ Reorganisation	190	35%	26	35%
Steigerung Managementqualität/ Führungs- und Kommunikationskultur/ Personalverantwortlichkeit	120	22%	26	35%
Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht	62	11%	19	25%
Konfliktmanagement/ Konfliktbearbeitung/ Mobbing	170	31%	18	24%
Karriere-Coaching	138	25%	17	23%
Einarbeiten neuer Führungskräfte/ Job-Einführung/ New-Placement	96	18%	17	23%
Training MA-Gespräche	33	6%	17	23%
Produktivitäts-/ Effizienzsteigerung	54	10%	14	19%
MA Entwicklung z.B. Zeitmanagement/ Projektmanagement	30	6%	14	19%
MA in schwierigen Situationen	29	5%	14	19%
Team-Coaching/ Teamoptimierung	52	10%	12	16%
Verkaufstraining MA	9	2%	12	16%

Motivation	7	1%	10	13%
Organisationsbildung/ Unternehmensentwicklung	29	5%	8	11%
Qualitätssicherung	5	1%	7	9%
Outsourcing-Seminare			7	9%
Neue Visionen Erarbeiten	12	2%	6	8%
Standortbestimmung/ Zielklärung	71	13%		
Hilfe bei Entscheidungsfindung	29	5%		
Rollenentwicklung	25	5%		
Strategieentwicklung	18	3%		
Outplacement/ Bewerbungstraining	16	3%		
Neugründung/ Start Up/ Existenzgründung	13	2%		
Verhandlungstraining	10	2%		

Eine direkte Verbindung der Aussagen in dieser Kategorie zur Forschungsfrage kann nur in einigen wenigen Einzelfällen hergestellt werden, weshalb an dieser Stelle mit Verweis auf die Anlagen auf eine zusammenfassende Darstellung verzichtet wird. Da dies im Voraus jedoch nicht absehbar war, wurden die Aussagen zu den Rahmenbedingungen der Führungskräfte vollständig kodiert.

5.3.2 Überlastung

Streng genommen ist die Unterkategorie „Überlastung“ eine weitere Unterkategorie der Vorangegangenen, wird jedoch hier im Einzelnen betrachtet, da interessanterweise alle Befragten sich zum Thema Überlastung in einer bestimmten Weise äußerten und dabei recht unterschiedliche Gründe für das Auftreten von „Burn-out“-Erscheinungen angaben. Für B2 (Z. 599ff.) und B7 (Z. 649f.) ist Überlastung klar eine Erscheinung von mangelnder Delegationsfähigkeit. B5 hingegen glaubt: „Es hat natürlich was mit dem persönlichen Stil zu tun. Wer es besser schafft diese Dinge so ein bisschen abzugrenzen, einzugrenzen und seine Zeit einzuteilen, die Prioritäten zu setzen, der ist da sicher besser dran.“ B9 stimmt beiden Parteien zu: „Wer überlastet ist, hat entweder nie gelernt nein zu sagen, oder ist schlecht strukturiert“ (Z. 1094). Ganz im Gegensatz dazu resultiert für B1 die Überlastung eher daraus, dass man vor lauter Tagesgeschäft es zeitlich nicht schafft, strukturelle Verbesserungen vorzunehmen, die der Überlastung entgegenwirken könnten: „ÜBERLASTUNG ist relativ häufig. Deswegen sage ich, wir können den Zaun nicht reparieren, wir müssen laufend Hühner einfangen. Damit wird es dann AUCH NICHT BESSER, also wenn die zusätzlich immer noch nach den Hühnern rennen müssen, es ist dann eine Über-

lastungssituation, die da entsteht“ (Z. 251ff.). Für B3 resultiert die Überlastung eher aus dem gestiegenen Dokumentationsaufwand (465f.), für B10 führen ganz andere Faktoren zur Entstehung eines Burn-Outs, nämlich ein Mangel an Sinnhaftigkeit („Also, nicht immer geht es auch bei solchen klassischen Burnout-Themen darum, weniger zu machen, sondern es geht auch oft darum, was Anderes noch zu machen. Wo also dieser Sinn kommen kann“ (Z. 592ff.) und der Widersprüchlichkeit von Werten der Führungskraft und der Organisation („Also: Spiegelt das Unternehmen das wieder, wie ich selber auch mich entwickeln möchte, wie ich selber meine Mitarbeiter führen möchte? Und das führt langfristig tatsächlich auch zu Burn-out, wenn das eben nicht übereinstimmt.“ Z. 689ff.). Auch für B8 spielt das Thema gelegentlich eine Rolle, die Überlastungsfälle in ihren Sitzungen haben jedoch nicht zugenommen (Z. 480). B6 sieht eine Überforderung an allen Ecken und Enden durch die ständigen, rasend schnellen Veränderungen, die eine hohe Unsicherheit erzeugt (Z. 541ff.).

Zusammengefasst sehen B2, B5, B7 und B9 die Überlastungsfälle eher in der Person, in Kontrast dazu B1, B3, B6 und B10 eher in den Rahmenbedingungen begründet.

5.3.3 Führungsverständnis der Führungskräfte

Insgesamt ist das Führungsverständnis der Führungskräfte wohl sehr breit gefächert (I1, Z. 422/ I2, Z. 348/ I5, Z. 451/ I6, Z. 498), wobei anzunehmen ist, dass Führungskräfte mit einem sehr stark ausgeprägten, autoritären Verständnis gar nicht an Coachings teilnehmen. „Die, die es am dringendsten brauchen, die gehen am Wenigsten. DIE HABE ICH DANN ALSO AUCH NICHT HIER. Die habe ich dann manchmal, wenn dann einer im Coaching sitzt oder im Führungsseminar und sagt: 'Mensch, eigentlich müsste das Seminar heißen: Wie führe ich meinen Vorgesetzten?'“ (I1, Z. 450ff.).

In Abgrenzung zum eigenen Führungsverständnis ist in dieser Unterkategorie eine dankbare Typenbildung von Führungskräften möglich (s. Tabelle 9).

Einerseits gibt es Führungskräfte, die zu kollegial und mitarbeiterorientiert eingestellt sind, im Kontrast dazu aber auch einige, die sehr autoritär führen oder im Sinne von „laissez-faire“ gar nicht führen. Indem diese drei Typen in Abgrenzung zum eigenen Verständnis durch die Befragten vorgestellt werden, grenzen sie sich gleichzeitig von der klassischen Theorie Kurt Lewins (Lewin / Lippit / White, 1939) ab.

Tabelle 9: Typenbildung Führungsverständnis der Führungskräfte

Fall	Mensch als Maschine – Verständnis	Fall	zu kollegiale Führungskräfte	Fall	zu wenig Verständnis / laissez-faire
I1	Arbeit geht vor, keine Zeit für Sozialkram (Z. 92ff.)	I2	bleiben in Mitarbeiterhaltung (Z. 578ff.)	I6	im sozialen Bereich Unterbewertung oder Abwertung von Führung (Z. 505ff.)
I1	fühlen sich von Mitarbeitern bei der Arbeit gestört (Z. 96ff.)	I2	sehen Führung als Bedrohung (Z. 581f.)	I6	Verständnis, dass alle gleich sind (Z. 512)
I1	denken, sie müssten alles machen und Struktur in die Organisation bringen (Z. 536ff.)	I3	hoffen zu sehr auf liebe, sehr reife Mitarbeiter und kommen mit den anderen nicht klar (Z. 355f.)	I7	manche führen überhaupt nicht (Z. 580f.)
I2 I8	Input-Output / Maschinenbild des Menschen (I2, Z. 746ff., I8, Z. 612ff.)	I3	wollten eigentlich gar nicht führen (Z. 350f.)	I8	die ganze Zeit laissez-faire führen, aber wenn es dann nicht klappt, total autoritär, Schuldzuweisung, großer Krach
I3	stoßen Mitarbeiter vor den Kopf, die etwas Nettes brauchen (Z. 357f.)	I3	insbesondere im Pflegebereich kollidieren sie mit Mitarbeitern, die mehr Struktur brauchen (Z. 353ff.)	I10	Unsicherheit, aus dem Bauch heraus, wie man es für sozial angemessen hält (I10, Z. 611)
I3	wollen alles gerecht und sachorientiert machen (Z. 358)	I6	sind im sozialen Bereich sehr sozial geprägt (Z. 505ff.)		
I5	wollen alles genau planbar haben (Z. 455ff.)				
I6 I7 I1	nur sehr wenige Klienten haben autoritäres Verständnis, möglicherweise weil autoritäre Führungskräfte gar nicht erst zum Coaching kommen (I1, Z. 444ff./ I6, Z. 498ff./ I7, Z. 366)				
I8	zu fachliches Verständnis, Verständnis Führung = Erfüllung der Zahlen (608f.)				
I8 I9	klassisches Verständnis: Befehl und Folge, Schlichten bei Streit unter Mitarbeitern (I8, Z. 462ff. / I9, Z. 462)				

Manchmal imitieren Führungskräfte aber auch das Verhalten ihrer eigenen Vorgesetzten (I1, Z. 427ff./ I2, Z. 563ff.) oder hatten generell ganz andere Vorstellungen von der Führungsposition (I2, Z. 404/ I9, Z. 667ff.). Problematisch ist aus Sicht von B4 auch das Verständnis, dass der Vorgesetzte die Probleme der Mitarbeiter lösen sollte (Z. 505ff.).

5.3.4 Scheidende Führungskräfte

Scheitern können Führungskräfte an mangelnder Unterstützung (I2, Z. 676/ I8, Z.999) aber im Einzelfall auch an einer Täter-Opfer-Konstellation zwischen Führungskraft und dem geführten Team, denn wenn „[...] diese Mitarbeiter, einzelne oder das gesamte Team in so einem passiven Widerstand und in so einer Opferhaltung sind, die nicht zu verändern ist, dann hat die Führungskraft keine Chance. Das als Klammer ausgedrückt“ (Z. 297ff.). Problematisch ist auch, dass wohl der eine oder andere nach einer gewissen Zeit feststellt, dass Mitarbeiterführung ihm doch nicht so liegt, **der Rückzug in die zweite Reihe sich jedoch schwierig gestaltet** (I2, Z. 707f./ I4, Z. 1074f./ I5, Z. 1091f./ I9, Z. 678ff.). Diese eher kurze Kategorie steht in enger Verbindung zur Folgenden, in der die Führungsmotivation besonders herausgestellt wird. Wenn ein Vorgesetzter nicht mehr führen will, wäre es gut mit dem Betroffenen ein vernünftiges Gespräch zu führen und zu prüfen, ob es eine Position im Unternehmen gibt, an der er sich besser einbringen könnte (I4, Z. 1100ff. /I5, Z. 1105ff.). B7, B8 und B9 teilen die Auffassung, dass auch eine sehr gute Führungskraft an bestimmten Konstellationen und Umständen scheitern kann (I7, Z. 468/ I8, Z.1000ff./ I9, Z.659).

5.3.5 Werdegang zur Führungskraft

Was erwarten sich Führungskräfte von der Führungsposition und mit welcher Motivation entscheiden sie sich für diesen Schritt? B7 und B9 grenzen sich stark davon ab, sich aufgrund des verlockenden Status oder des höheren Gehalts für das Führen zu entscheiden. Mehrheitlicher Konsens besteht, dass es für die Qualität der Führung wichtig ist, auch wirklich führen zu wollen - um des Führens willen, also **ein wirkliches Interesse an Führung zu haben** (I2, Z. 183f./ I3, Z. 393ff. und 653f./ I5, Z. 312f./ I7, Z. 87ff./ I8, Z. 828). Klar ist auch, dass Facharbeiter häufig aufgrund ihrer guten Fachlichkeit zur Führungskraft berufen werden und fachliche Kompetenz nicht zwangsläufig mit sozialer Kompetenz einhergeht (I2, Z. 265ff./ I6, Z. 722ff./ I10, Z. 624ff.).

5.3.6 Wissenschaft // Führungskraft

Interessieren sich Führungskräfte überhaupt für den wissenschaftlichen Diskurs? Hier sind die Experten gespaltenen Meinung. B2 (Z.1038ff.), B4 (Z. 526f.) und B8 (Z. 651ff.) erleben sehr belesene Führungskräfte (zum Praxistransfer erlernter Theorie vgl. Kapitel 5.2.4), während B1 konstatiert: „Das Erste, was ich gemerkt habe, als ich in meine Seminare hineingegangen bin, dass diejenigen, die es praktizieren, dass die weder wissen wollen, welche Theorie im Hintergrund steckt, noch wollen die wissen, wie das Ganze belegt ist, die wollen wissen, wie es funktioniert. Also ich brauche jetzt mit Theorien und dem Ganzen gar nicht kommen“ (Z. 1143ff.). Auch B8 kennt eine Bewegung, die Management-Bücher strikt ablehnt (Z. 1298), wobei dies eher mit der Ablehnung des tayloristischen Modells zu tun haben dürfte. B10 stellt fest, dass viele Vorgesetzte von bestimmten Führungsmodellen noch nie etwas gehört haben (Z. 473f.). Diese Unterkategorie betrifft das eigene Führungsverständnis der Coachs nur sehr am Rande, indem sie ergänzend zur „Professionalisierung von Führung“ steht.

5.4 Oberkategorie Kontext

Tabelle 10: Oberkategorie Kontext

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Gender	Aussagen zu Unterschieden zwischen Männern und Frauen in Bezug auf Führung	„Und das die Kritik an weiblichen Führungskräften eben doch sehr viel schneller da ist, als an männlichen“ (I2, Z. 1102f.).
Generation	Aussagen, die sich auf eine bestimmte Generation oder auf Generationsunterschiede beziehen	„[...] jüngere Leute, die heute in die Arbeitswelt hineinwachsen, vielleicht auch erste Verantwortung übernehmen und so, dass die an die Arbeitswelt doch anders herangehen, dass die ihr Leben ganz anders gestalten und dort eine ganze Menge mitbringen und sich auch anders verhalten“ (I1, Z. 511f.).
Ost / West	Aussagen zu den Unterschieden zwischen den alten und neuen Bundesländern	„Ich denke, was regional unterschiedlich ist, ist, dass in den ostdeutschen Regionen, mit denen ich arbeite, also eher noch so dieses sehr kumpelhafte Chefverständnis in kleineren Firmen ist“ (I10, Z. 102).
Wandel der Arbeitswelt	Aussagen zu Veränderungen der Art und des Umfeldes von Arbeit	„Der Wandel besteht im WESENTLICHEN DARIN, dass die Arbeitsdichte total zugenommen hat. Das heißt, es ist in fast allen Bereichen der Dokumentationsaufwand so gestiegen, das wird alles zusätzlich gemacht“ (I3, Z. 453ff.).

5.4.1 Gender

Im Interviewleitfaden mit keiner Silbe erwähnt und glücklicherweise dennoch zur Sprache gekommen ist das Thema Gender, hier verstanden als die soziale Dimension des Geschlechts. Insbesondere von B2 wurde das Thema ziemlich intensiv behandelt, was möglicherweise damit zusammenhängt, dass 85% ihrer Klienten weiblich sind (Z. 289f.), während die anderen Befragten das Thema nur anschnitten. Da die Geschlechtergerechtigkeit in Führungsfragen zwar eine sehr große Rolle spielt, aber nicht Gegenstand dieser Untersuchung ist, werden hier nur kurz die Ergebnisse wiedergegeben, die für das Führungsverständnis der Coachs als relevant anzusehen sind: Frauen führen schon anders (I 5, Z. 884f.), werden schneller kritisiert als männliche Führungskräfte (I2, Z. 1102ff.). Es kann

zu Problemen kommen, wie: „Und da gibt es nicht selten, sage ich jetzt gerade mal MÄNNLICHE Führungskräfte, die sagen, oh Gott, ich habe da Frauen, die weinen immer gleich, weiß überhaupt nicht, was ich da machen soll“ (I3, Z. 268ff.). Die Aussage von B6, dass in den neuen Bundesländern das Thema Geschlechtergerechtigkeit anders gehandhabt wird als in den alten Bundesländern, hat eine Schnittmenge zur Kategorie „Ost / West“ und „Gesellschaft,“ („Die haben auch gesagt: 'Für uns im Osten, wir haben so wenige Migranten oder die sind zum Teil in einer Firma noch gar nicht gewesen. Wir haben das Mann-Frau-Thema, also dass es für Migrantinnen ging, also wir machen das für beide, das ist gar nicht für uns ein Ausschluss, ob das Mann oder Frau ist. Also ein ganz anderer, kultureller Umgang damit auch.“ I6, Z. 235ff.). Insofern ist diese Kategorie nicht trennscharf. Letztlich scheint, ausgenommen von B2, das Thema Geschlechtergerechtigkeit nicht im Fokus der Befragten zu stehen, B5 findet sogar, dass dem Thema überzogene Aufmerksamkeit zuteilwird (Z. 885ff.). B7 erlebt, dass das Thema Macht bei weiblichen Führungskräften tendenziell negativ behaftet ist und bei männlichen nicht (Z. 629ff), eine Aussage, die sich ebenfalls der Unterkategorie „Führen // Macht“ zuordnen lässt. Durch die starken Überschneidungen mit anderen Kategorien wären Rückschlüsse übereilt. Festzuhalten bleibt lediglich: zwischen Männern und Frauen ist es kompliziert – auch in Bezug auf Führung.

5.4.2 Generation

Auch in Bezug auf Generationenunterschiede ist trotz einiger Widersprüche eine Typenbildung der älteren und der jüngeren Generation möglich (s. Abbildung 11).

Tabelle 11: Typenbildung Generation

Jüngere	Ältere	Generationenkonflikt
haben einen anderen Anspruch und andere Erwartungen an die Arbeit (I1, Z. 106f. u. 509f./ I4, Z.738ff.)	zentrale Rolle von Arbeit (I7, Z. 520ff./ I10, Z. 1052f.)	Jüngere stoßen auf Unverständnis– Unternehmen wollen Vollzeitkräfte (I1, Z. 521/ I6, Z. 995ff.)
Arbeit ist nicht mehr zentral, haben viele Freizeitinteressen (I2, Z. 847, I5, Z. 707ff./ I7, Z. 522ff. und 535ff./ I9, Z. 705/ I10, Z. 1050)	arbeiten immer noch sehr, sehr viel (Workaholics) (I2, Z. 843f./ I5, Z. 693ff.)	Kommunikation hat etwas mit dem Alter zu tun (I6, Z. 974)
Stellenwert des Familienlebens sehr hoch (I4, Z. 756ff./ I8, Z. 918ff./ I 9, Z. 747ff.)	bei älteren Mitarbeitern kommt man mit autoritärem Verhalten noch recht weit (I1, Z. 120ff./ I9, Z. 471ff.)	Hinterfragen der Jüngeren wird von Älteren als Motzen wahrgenommen (I8, Z. 901ff.)
leistungs- und arbeitswillig, (I9, Z. 475ff.) aber setzen Grenzen (I5, Z. 673ff./ I7, Z. 724/ I8, Z. 933ff.)	sind manchmal schon sehr lange in ihrer Position (I6, Z. 1097ff./ I3, Z. 433ff.)	altersgemischte Teams oder Führung Älterer durch Jüngere (I2, Z. 1095f.)
wollen am liebsten nur 30h / Woche arbeiten (I2, Z. 844ff./ I6, Z. 996ff.)	hinterfragen sich weniger (I8, Z. 864f.), manche sind verbittert (I5, Z. 699ff.)	verschiedene Lesarten von Arbeit prallen aufeinander (I10, Z. 1082ff.)
achten mehr auf Lebensqualität / Work-Life-Balance (I1, Z. 519f/ I7, Z. 535ff.)	sind gelassen und treten nicht unbedingt autoritärer auf (I4, Z. 224f.)	Unterschiedliche gegenseitige Erwartungen der Generationen (I6, Z. 984ff.)
Geld nicht mehr an oberster Stelle (I4, Z. 761f./ I6, Z. 1015f.) – Widerspruch zu I9 (siehe „Unterkategorie Gesellschaft“)		
nutzen Angebote der flexiblen Arbeitsorte und -zeiten mehr (I4, Z. 764ff./ I8, Z. 897f.)		
sind offener und lernwilliger (I4, Z. 628f./ I8, Z. 917f. und 915ff.)		
ziehen weiter, wenn etwas nicht funktioniert (I2, Z. 857ff./ I4, Z. 740f.)		
haben Erfahrung mit kommunikativer Komplexität, kommunizieren mit anderen Medien (I6, Z. 976f./ I8, Z. 909ff.)		

Allein B7 ist das Thema Generationenkonflikt noch nicht in dieser Ernsthaftigkeit begegnet (Z. 542), während B2, B6, B7, B8 und B10 damit wohl recht häufig konfrontiert werden. **Man hat also sehr unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichen Vorstellungen von Arbeit.** Dies mag einer der Gründe sein, weshalb man verschiedene Mitarbeiter sehr unterschiedlich führen muss, womit die Rückkoppelung zu den Unterkategorien „allgemeine Ausrichtung“ und „allgemeinen Führungsverständnis“ hergestellt werden kann. Auch in dieser Unterkategorie lesen sich die Aussagen sehr komplementär – es gibt nur einen Widerspruch: Während B2 bemängelt, dass manchen Jungen der Kampfgeist und das Durchhaltevermögen fehlen (Z. 850ff.), beschreibt B4 die jüngere Generation als ehrgeizig, kampfbereit – und zwar so sehr, dass sie sich zuweilen verbeißen (Z. 223f.). Auch scheint B4 ein deutlich positiveres Bild der älteren Generation zu haben (Z. 224ff.) als B8.

5.4.3 Ost / West

Diese Unterkategorie ist für das Führungsverständnis der Experten sicher nicht wesentlich, dennoch sei an dieser Stelle kurz erwähnt, dass B6 (Z. 216ff) und B10 („kumpelhaftes Chefverständnis,“ Z. 103f.) die Dominanz der Beziehungsarbeit in den neuen Bundesländern betonen. B1 (Z. 1235 und 1256) und B10 (Z. 104ff.) gehen aber von einer sehr starken Überformung, beziehungsweise Vermischung der Führungskulturen aus. Die Frage nach regionalen Unterschieden in der Führung verneinten die Befragten vorwiegend.

5.4.4 Wandel der Arbeitswelt

Die Arbeitsverhältnisse werden kurzfristiger, die **„Jobs für's Leben“ gibt es nicht mehr** (I1, Z. 861ff./ I6, Z. 1094f./ I8, Z. 935ff./ I10, Z. 805f.). Gleichzeitig müssen Unternehmen mehr um Mitarbeiter konkurrieren (I7, Z. 517ff./ I10, Z. 1059f.) um überhaupt erst einmal geeignetes Personal zu finden (I9, Z. 572f.). Die **Veränderungsgeschwindigkeit nimmt stetig zu** (I1, Z. 875ff./ I4, Z. 382f./ I6, Z. 545ff.), **ebenso die Komplexität** (I4, Z. 403f./ I6, Z. 554f. und 1212/ I8, Z. 871). Um mit diesen Veränderungen und der Komplexität umzugehen benötigt die Führungskraft verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen, sie muss beispielsweise die Informationen über sich verändernde Rahmenbedingungen zügig, klar und eindeutig kommunizieren und ihr Führungsverhalten sowie ihre Entscheidungen der Situation anpassen und Mitarbeiter zur Selbststeuerung entwickeln, damit diese sofort auf Veränderungen reagieren können (vgl. Kapitel 2.12 und Kapitel 5.2.2). Eine zu überprüfende These wäre, dass die Rolle und das Aufgabenspektrum sich durch die Verände-

rungsgeschwindigkeit der Rahmenbedingungen erheblich geändert haben. Früher gab es klare Aufgaben und Befugnisse (I4, Z. 678f.), heute gibt es keine einfachen Lösungen und keine einfachen Ziele mehr (I6, Z. 581). Auf der anderen Seite gibt es aber auch viel mehr Möglichkeiten, seine Ideen wirklich umzusetzen (I8, Z. 1011ff./ I10, Z. 1058). B3 hingegen erlebt den Wandel nur in einer Zunahme der Arbeitsdichte durch geforderte Dokumentation, jedoch lägen die größeren Veränderungen (Umstrukturierungen) bereits in der Vergangenheit (Z. 475f.) Für eine ausführlichere Darstellung des Wandels der Arbeitswelt sei an dieser Stelle auf die Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ verwiesen (vgl. Kapitel 2.11), deren Ergebnisse von den Befragten bestätigt werden.

5.5 Oberkategorie Mitarbeiter

Diese Kategorie hat keine Unterkategorien und enthält alle Aussagen der Befragten, die sich direkt auf Mitarbeiter, also die Geführten beziehen.

Ankerbeispiel: „[...] dass es sehr viele Mitarbeiter auch gibt, die sich Führung und Anleitung und auch Ansagen wünschen“ (I10, Z.848f.).

Der Blick der Experten auf die Mitarbeiter ist sehr unterschiedlich. Scheinbar gibt es auch wirklich sehr problematische Mitarbeiter, an denen eine Führungskraft scheitern muss, zum Beispiel, wenn bei diesen eine Persönlichkeitsstörung vorliegt (I7, Z. 485ff.). Zwar gibt es keine Mitarbeiter, die dazu berufen sind, die Führungskraft zu ärgern (I3, Z. 227f.), jedoch ist die Reife der Mitarbeiter sehr unterschiedlich (I1, Z. 638ff.). Manche können Gemeinnutz und Eigennutz nicht unterscheiden (I6, Z. 803ff.), manche wollen gar nicht mitbestimmen und wünschen sich klare Ansagen (I10, Z. 851ff.), manche brauchen nur ganz wenig Führung (I3, Z. 376f.) und manche fühlen sich bei zu wenig Führung im Stich gelassen (I7, Z. 583). **Auch hierin spiegelt sich die Individualität der Menschen**, in diesem Falle der Mitarbeiter, aus dem später das Postulat nach individueller Führung abgeleitet wird. Zu Unfrieden kommt es durch Überarbeitung (I1, Z. 154ff.), durch doppeltes Erledigen von Aufgaben (I4, Z. 683) und einige haben aufgrund einer destruktiven Teamkultur keine Lust mehr auf Arbeit zu gehen (I3, Z. 265ff.). Im Falle von schlechter Führung ist zu bedenken, dass es immer Resonanz gibt, also Mitarbeiter lassen sich auch schlecht behandeln (I2, Z. 788f./ I5, Z. 789f) statt selbst Konsequenzen zu ziehen (I5, Z. 792ff.). An-

dersherum sind manche Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft auch sehr frech: „Es gibt Sachen, wo MITARBEITER mit Führungskräften etwas diskutieren oder denen in einer Art zurückmelden, wo ich denke, das ist eine Frechheit. Aber es gibt ja RESONANZ zwischen Menschen. Das heißt, irgendwie muss diese Führungskraft ja auch dazu EINLADEN, dass man mit der so reden darf oder sie stoppt es nicht oder so“ (I3, Z. 574ff.). Was Mitarbeiter brauchen ist für B8 klar: „[...] ich glaube, dass es bestimmte Bedürfnisse gibt, nach Orientierung, nach Spiegelung, nach Unterstützung, nach Unterstützung bei Konfliktlösung, bei Unterstützung also auch so einen Querschnitt, also so eine Überblicksfunktion zu haben. Dass es da Bedürfnisse gibt, von Mitarbeitern, die man klassischerweise, aus der Tradition heraus auf Führungskräfte sozusagen projiziert. Und sagt: Diese ganzen Arbeiten sollte eine Führungskraft machen“ (Z. 722ff.). Diese Aussage kann als klare Anknüpfung an implizite Führungstheorien verstanden werden (vgl. Kapitel 2.5). B9 sieht das etwas anders, die Primärbedürfnisse der Mitarbeiter seien Sicherheit, Sinn und Gemeinschaft (Z. 343), womit er an die klassische Motivationstheorie von Maslow (1954) anknüpft (vgl. Kapitel 2.9).

5.6 Organisationen

Tabelle 12: Oberkategorie Organisationen

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Erfolgsfaktor Organisation	Aussagen, die sich auf Erfolgsfaktoren und den Einfluss der Führungsqualität auf das Unternehmen beziehen	„Und trotzdem läuft es total gut, das Unternehmen. Die haben ein tolles Produkt, das Produkt wird gut vermarktet, die haben Mitarbeiter, die ihre Arbeit gut machen“ (I10, Z. 76 ff.).
Folgen schlechter Führung	Auswirkungen von schlechter Führung auf die Organisation	„Weil, wenn der Ruf eines Unternehmens erst einmal gelitten hat, sodass Leute aus dem Umfeld, die sich dort vielleicht beworben hätten, dann schon von allen möglichen Leuten gesagt bekommen: 'Ne, da gehen wir lieber nicht hin, also was die dort für ein mieses Klima haben'“ (I1, Z. 1187ff.).
Führungsverständnis Organisation	Was verstehen Organisationen unter Führung?	„Und, dass man nach wie vor in der Industrie noch so ein Maschinenbild hat“ (I8, Z. 263).
Organisations-	Was kann man tun, um die	„Und das ist immer die Frage, ich glau-

entwicklung	Organisation im Sinne guter Führung zu entwickeln?	be nicht, dass sich das alles so nachmachen lässt. Aber es gibt eine Idee, es gibt eine Idee, dass man noch mehr in die Verantwortung und in ein erwachsenes Handeln kommen könnte“ (I8, Z. 1328ff.).
Organisationsstruktur	Aussagen zu günstigen und weniger günstigen Strukturen	„Die Ziele der Beratungsprojekte sind oft, dass wir noch mal gucken, ob die Strukturen und die Schnittstellen, die in Unternehmen sind, auch wirklich eine effiziente gute Führung zulassen“ (I5, Z. 338ff.).
Situation der Organisationen	Aussagen zu den Herausforderungen und Themen der Organisationen	„Na zum einen erst mal überhaupt geeignetes Personal zu finden, geeignet bedeutet fachlich geeignet, das gibt es schon nicht mehr, die müssen immer neu ausbilden, und zum anderen Menschen zu finden, die wollen. Das ist nur noch die Aufgabe im Recruiting. Finde Menschen, die wirklich Lust da drauf haben“ (I9, Z. 572ff.).

5.6.1 Erfolgsfaktor Organisation

Eine knappe Mehrheit der Interviewten beschreibt die **Qualität der Führung als großen Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg** (I2, Z. 798/ I3, Z. 482/ I4, Z. 727/ I5, Z. 764ff./ I6, Z. 805/ I7, Z. 672), für B1 ist es eine Frage einer förderlichen, positiven Arbeitskultur (Z. 791ff.), die Entwicklungsmöglichkeiten, Forderung und Entscheidungsspielraum bietet (Z. 802ff.). B6 gibt dabei jedoch zu bedenken, dass der **Einfluss der Führung nicht unendlich** sei. Das können auch B2 (Z. 781ff.) und B10 (Z. 762ff.) bestätigen, die Unternehmen kennen, die trotz schlechter Führung erfolgreich sind. Für B10 sind drei Punkte ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg: ein gutes Produkt, eine gute Vermarktung und gute Mitarbeiter (Z. 762f.). Auch B8 hält sich mit dem Einfluss der Führung auf den Erfolg etwas zurück: „[...] wenn ich Erfolg haben will, gibt es drei Größen. Das ist der Mensch in dem System, das sind die Ziele und Aufgaben, das ist ein Punkt. Und es ist der Kontext“ (I8, Z. 850f.). B6 betont, dass man ein System erarbeiten muss, dass in einem guten Mittelmodus läuft, was als eine systemische Auslegung der Aktivierungstheorie (Berlyne, 1959 – vgl. Kapitel 2.9) interpretiert werden darf und weshalb seiner Ansicht nach auch eine Führungskraft auf einen guten mittleren Modus hinarbeiten sollte (Z.

1476ff. – in Unterkategorie Führungsaufgaben und -kompetenzen). Weitere Faktoren sind, zusätzliches Know-How einzuholen (I2, Z. 896ff.), rechtzeitig umzusteuern und zu innovieren, wenn ein Produkt nicht mehr läuft (I2, Z. 809ff.), ein offener Umgang mit der neuen Generation (I4, Z. 786f.) und Kommunikation im Allgemeinen (I6, Z. 850f.). Mitarbeiterbindung spielt für B3 (Z. 4886ff.) und B5 (Z. 907ff.) ebenfalls eine wichtige Rolle. Ins Detail geht B6, man müsse sich den Widerspruch in das System holen (also nach der entgrenzten Sicht suchen) und man könne in einer Welt voller Unsicherheit im Einzelfall mit der Nebelhorn-Taktik Sicherheit gewinnen, indem man den anderen Marktteilnehmern sagt, wo man sich befindet (I6, Z. 1273f.). Masse und Größe helfen Unternehmen, sich unabhängig von ihrer Führungsqualität zu halten (I6, Z. 836).

5.6.2 Folgen schlechter Führung

Wenig überraschend: Als Folge von schlechter Führung werden **Mitarbeiter unzufrieden**, (I7, Z. 161ff.), **ziehen sich zurück** (I8, Z. 766ff.), machen nur noch **Dienst nach Vorschrift** (I6, Z. 967/ I4, Z. 952f.) oder **verlassen gar das Unternehmen** (I4, Z. 948f./ I5, Z. 794ff.). Schlechte Führung hat also massive Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Wie die vorherige Unterkategorie gezeigt hat, ist jedoch umstritten, wie sehr sich schlechte Führung negativ auf den Output des Unternehmens auswirkt. B10 differenziert, dass schlechte Führung sich im Dienstleistungsbereich viel schneller bemerkbar macht, als im produzierenden Gewerbe, weil Mitarbeiter den schlechten Stil an die Kunden weitergeben (Z. 762ff.). Letztlich kommt es jedoch zu einer **Lähmung des Systems** (I1, Z. 1211 und 1222ff./ I6, Z. 963 und 1365f./ I8, Z. 865f.). Denkbar ist auch ein künftiger Fachkräftemangel aufgrund der schlechten Reputation des Unternehmens (I1, Z. 1187ff.) oder, dass potentielle Unternehmensnachfolger wieder abspringen (I1, Z. 1215ff.) und das Unternehmen nur noch von den Ereignissen getrieben wird (I1, Z. 737ff.). Letztlich weiß bei schlechter Führung keiner mehr, wer eigentlich die Entscheidungen trifft (I1, Z. 574ff./ I8, Z. 811f.), es entstehen informelle Strukturen, irgendwann kippt das System (I8, Z. 1054ff.), der Output wird schlechter (I9, Z. 793ff.) bis hin zur Insolvenz (I9, Z. 863ff.).

5.6.3 Führungsverständnis Organisation

Auch im Bereich der Organisationen lassen sich in Abgrenzung und Zustimmung zum eigenen Führungsverständnis Typen bilden.

Tabelle 13: Typenbildung Organisationen

Maschinenbild / Laden, Richten, Feuern	wenig Führung	gute Unternehmen
Zahlenorientierung, Geld verdienen als oberste Priorität (I1, Z. 740f./ I2, Z. 722ff./ I4, Z. 515ff./ I8, Z. 271ff.)	Image, dass Patriarch out ist, wenig Wahrnehmung von Führung (I4, Z. 1067ff./ I6, Z. 1366f./ I8, Z. 557f./)	offene, fehlerfreundliche, fortschrittliche Kulturen (I6, Z. 178f./ I10, Z. 756ff.)
defizitorientiert: Schwächen der Mitarbeiter ausmerzen statt Talentförderung (I5, Z. 1014ff./ I9, Z. 415f./ I10, Z. 87)		Widerspruch zum Systembestandteil erklären (I6, Z. 929)
Suche nach dem Schuldigen (I2, Z. 732/ I6, Z. 106f.)		
Standardmäßig werden keine Führungskräfte ausgebildet (I6, Z. 1363ff./ I8, Z. 1502f./ I10, Z. 88f.)		
insbesondere im sozialen Bereich wird Führungskräftequalifizierung abgewertet (I6, Z. 521ff./ I10, Z. 52f.)		
prozessorientierte Sichtweise, Mensch als Maschine (I2, Z. 893ff./ I8, Z. 263ff./ I9, Z. 315ff.)		
Führung ist nicht kritisierbar (I2, Z. 658), Führungsetikett wird wenig reflektiert (I 8, Z. 567f.)		
ambivalente Kultur: Pseudo-Demokratie (I10, Z. 902) und Pseudo-Selbstbestimmung (I8, Z. 1524f.)		
bei strukturellen Problemen an der Person herumdoktern (I2, Z. 726ff/ I8, Z. 1476f.)		
mangelndes Verständnis für junge Leute (I1, Z. 726ff./ I2, Z. 848ff.)		

Aus dieser Typenbildung geht eindeutig hervor, welches aus Sicht der Befragten „falsche“ **Verständnis von Führung** es in den Unternehmen gibt.

5.6.4 Organisationsentwicklung

Diese Unterkategorie bezieht sich auf die Einführung neuer Managementsysteme im Unternehmen, ist aber für die Forschungsfrage nur mäßig ergiebig. Lediglich B1, B4 und B8, die insbesondere an den Diskurs zum „Neuen Führen“ anknüpfen, führen diese Problematik etwas näher aus. Laut B1 muss die neue Art des Führens demnach von oben nach unten eingeführt werden (Z. 454f.), beginnend mit einem Prototyp einer neuen Führungskraft (die Mitarbeiter zur Selbststeuerung entwickelt), die dann multipliziert werden kann (Z. 655ff.). Eine sofortige Umstellung auf ein selbststeuerndes System muss scheitern (I1, Z. 641ff.), wenn das Neue nicht erlebbar wird und man die Mitarbeiter nicht zur Selbststeuerung befähigt, beziehungsweise es an Konkretion des Neuen mangelt (I8, Z. 689ff.). Dazu eine erheiternde Anekdote der B8:

„Also, ich habe jetzt ein Unternehmen erlebt, da hat der Vorstandsvorsitzende das agile Unternehmen ausgerufen. Und hat dann auch so ein paar, in der Zentrale so ein paar Veranstaltungen gemacht, für die Mitarbeiter, was das ist. Und dann haben vor Ort, in den dezentralen Niederlassungen, haben dann die Chefs gesagt: "Also, das schaffen wir jetzt alle ab, ihr seid jetzt alle dafür mitverantwortlich." Und: "Ich mache jetzt die Dienstbesprechung nicht mehr, das müsst ihr jetzt machen." Da sagte mir eine Mitarbeiterin: "Ja, da kann er ja lange auf die Zahlen warten. Weil ich beschäftige mich damit nicht. Also, wenn ich die Sitzung mache, dann mache ich das nicht." Und die andere Zentrale hat dann gesagt: "Ja, wir haben also jetzt gehört, dass beim agilen Unternehmen also Personalauswahl jetzt ganz wichtig ist, und, dass wir das jetzt selber machen. Und wir sind ja nicht alle da, und da haben wir uns jetzt überlegt, wir machen das jetzt so, mit jedem Bewerber darf jeder von uns zehn Minuten sprechen. Und dann stimmen wir ab, und wenn nicht alle dafür sind, wird er nicht genommen." Dann habe ich gedacht: "Aha, neues Etikett statt Führung ist Selbstüberlassung. Es gibt ein absolutes Chaos." Nachdem das dann ein halbes Jahr, glaube ich, gelaufen ist, mit ziemlich chaotischen Arabesken ist es jetzt sozusagen wieder abgewählt worden und man spricht nicht mehr darüber. Und da denke ich, das kommt mir nicht so unbekannt vor“ (Z. 667ff.).

B4 und B8 sehen **revolutionäre Managementsysteme eher im Zusammenhang mit Neu- oder Ausgründungen** (I4, Z. 878f./ I8, Z. 540ff.). Auf jeden Fall handelt es sich bei der Organisationsentwicklung um einen **langfristigen Lernprozess** (I1, Z. 661f. und 806ff.). Das von heute auf morgen ein revolutionäres (nicht-hierarchisches) System in ein laufendes System eingeführt werden kann, bezweifelt auch B4 (Z. 877).

5.6.5 Organisationsstruktur

„[...] es gibt **Über- und Unterstrukturierung** (I6, Z. 950). „Unterstrukturierung, die beschließen etwas im Team, aber stellen dann hinterher fest, keiner hält sich daran“ (I6, Z. 959). Befugnisse und Zuständigkeiten sind unklar (I4, Z. 4, Z. 680f./ I5, Z. 649ff.), insbesondere in großen Organisationen (Matrix-Organisationen) kommt es zu Silodenken (I8, Z. 791/ I10, Z. 701), sodass am Ende verschiedene Abteilungen unterschiedliche Ziele verfolgen (I10, Z. 700f.), weil es keine Kommunikationsstruktur gibt (I8, Z. 792f. und 1485ff./ I10, Z. 727), deshalb kommt es zu Ambivalenzen und Differenzen (I8, Z. 1479f.). Auch im sozialen Bereich, bei Kleinunternehmen und im Mittelstand erlebt man eher Unterstrukturierung (I2, Z. 837ff./ I6, Z. 951f./ I8, Z. 647). Strukturelle Defizite werden häufig auf die Person geschoben (s. Unterkategorie „Führungsverständnis Organisation“). Offenbar braucht es also klare Strukturen und Rahmenbedingungen, um produktiv arbeiten zu können (I8, Z. 1472f.). Gemäß der persönlichen Erfahrung von B7 funktionieren hierarchische Unternehmen oft besser, auch wenn sie es nie verallgemeinern würde (Z. 708), aber die Vorteile, die eine Hierarchie bietet, seien Sicherheit und Klarheit (Z. 726). Einig ist sie sich mit B10, dass in Diskussionskulturen mit flachen Hierarchien die Mitarbeiter nicht unbedingt zufriedener sind (I7, Z. 743f./ I10, Z. 868). Es kann aber auch sein, dass man mit sehr flachen Hierarchien sehr viel erreicht (I2, Z. 341ff.).

„Und das andere ist Überreglementierung, Überstrukturierung, die LÄHMUNG auch schafft, weil man macht diese ganzen, also das ist Dienst nach Vorschrift, machen die dann und für mich ist Dienst nach Vorschrift [...] die höchstentwickelte Form von Streik. Nämlich, es gibt ja praktisch bei den Beamten, [...] und die dürfen nicht streiken, deswegen machen Beamte Dienst nach Vorschrift, wenn sie sauer sind und das wirkt aber wie Streik, weil da geht gar nichts mehr“ (I6, Z. 962ff.).

Im Kontrast zu B7, B8 und B10 ist B1 der Auffassung, dass die pyramidale Struktur ausgedient hat: „Ich habe heute schon mal von diesen kleinen Stückzahlen gesprochen. Von

dem, dass sozusagen jedes Teil, das wir machen, woanders ist und man sich immer wieder neu einstellen muss, das heißt man kann gar keine Serien weiter groß fahren, sondern man muss immer wieder neu/ Das heißt, es braucht viel mehr Nachdenken und viel mehr Koordination und das kann immer weniger damit funktionieren, dass es da in der Pyramide einen in der Spitze gibt, der das alles überschaut. Das geht nicht mehr. Da ist der Weg zu lang und der ist auch überfordert, ist sowieso viel zu weit weg, von dem, wie es dann praktisch gemacht wird“ (Z. 560ff.). Möglicherweise ist diese andere Auffassung auch etwas branchenbezogen, da B1 überwiegend in der mittelständischen Industrie unterwegs ist, B7 viel in der Verwaltung, B6, B8 und B10 auch viel im sozialen Sektor.

5.6.6 Situation der Organisationen

Einig sind sich drei Befragte, dass Organisationen zunehmend mit dem **Fachkräftemangel** zu kämpfen haben (I1, Z. 731f./ I7, Z. 517ff./ I9, Z. 573/ I10, Z. 1068ff.). Fraglich ist, wie man sich bei Personalknappheit ein Führungsverständnis mit einem Maschinenbild des Menschen wie in Kapitel 5.6.3 überhaupt noch leisten kann. Deshalb gehen einige Unternehmen mit jungen Leuten bereits anders um (I1, Z. 162f.). Manche Systeme allerdings verschleifen auch die jungen Leute, die frisch von der Universität kommen und holen sich immer wieder neue, weil diese eben verfügbar sind (I6, Z. 736ff.). **Betriebliche Gesundheitsfürsorge** ist ein aus der Personalknappheit resultierender, erzwungener Trend (I6, Z. 1492/ I10, Z. 1066ff.), man muss sich Gedanken machen, **wie man Mitarbeiter hält** (I7, Z. 512/ I10, Z. 1062f.). Es gibt sehr viele, sehr kleine Unternehmen (I1, Z. 69/ I2, Z. 831f.) und in diesen wird oft sehr viel gearbeitet (I1, Z. 111ff./ I2, Z. 717ff. und 884ff.), bis hin zur totalen Überforderung (I8, Z. 642f.). Wahrscheinlich wird auch aus diesem Grund viel zu wenig Personalarbeit geleistet (I8, Z. 636ff.). Andere Systeme sind so groß und komplex, dass sie kaum noch überschaubar (I10, Z. 1093) oder gar nicht mehr führbar (I6, Z. 807ff.) sind. Auch das Thema Unternehmensnachfolge spielt eine Rolle (I1, Z. 1217f./ I9, Z. 295f.). Oft fehlt es an einer Vision und langfristiger Planung (I4, Z. 664f.), weil man andauernd die Strategie und Struktur an die neuen Markt- und Unternehmensbedingungen anpassen muss (I5, Z. 619ff.). Auch der Generationenkonflikt ist ein Thema, vgl. dazu Kapitel 5.4.2. Für B1 spielt außerdem der Aufkauf von mittelständischen Unternehmen durch Weltkonzerne eine Rolle (Z. 1239ff.), B4 thematisiert den katastrophalen Zustand im öffentlichen Dienst (Z. 919f.) und B3 betont, dass bei den derzeitigen Anforderungen im Sozialwesen keiner mehr Lust hat, eine Führungsposition zu bekleiden (Z. 442ff.). Diese Unterkategorie ist in Verbindung mit „Führungsverständnis Organisationen“ und dem

„Wandel der Arbeitswelt“ zu sehen, möglicherweise ist das Führungsverständnis aufgrund der Masse an Arbeit und der zunehmenden Komplexität bisher wenig menschenorientiert, ein erzwungenes Umdenken wird durch den Fachkräftemangel angeregt.

5.7 Weltbild Coach

Tabelle 14: Oberkategorie Weltbild Coach

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Einstellungen	Meinungsäußerungen, in Abgrenzung zu Werten durch die Situationsbezogenheit gekennzeichnet	Also nicht, weil ich denke, 'mein Gott, ich brauche eigentlich bei dieser komplexen Aufgabe jetzt mal wirklich jemanden der mit mir da intensiv drauf schaut.' Was ganz normal ist in den heutigen Zeiten“ (I2, Z. 174ff.).
Gesellschaft	Wahrnehmung des Zustandes der Gesellschaft durch die Befragten	„Das ist so ein Erleben, was kommt mir so entgegen, wieso wird das in der Jugendhilfe immer mehr. Und ich erlebe in meiner eigenen Kindergeneration also auch die Freunde, wo die schon in der Welt gewesen sind, und Studium in China und in Hongkong und in Indien [...]“ (I8, Z. 989ff.).
Menschenbild	Allgemeine Überzeugungen zum Menschen als Wesen	„[...]SO wie ICH in der Lage bin, aus FAST jedem Menschen, der HIER auftaucht, einen liebevollen Blick zu kriegen, also das ist ein Menschenbild“ (I3, Z. 250ff.).
Werte	In Abgrenzungen zu Einstellungen manifeste Überzeugungen, Grundeinstellungen	„Die sind halt unterschiedlich. Die sind so anders als ich und das macht Spaß und es ist schön, mit Menschen zusammenzuarbeiten“ (I4, Z. 638f.).

5.7.1 Einstellungen

Die Einstellungen der Befragten zu verschiedenen Themen sind für die Forschungsfrage weitaus weniger relevant als die zugrundeliegenden Werte. Außerdem hängen die Einstellungen thematisch kaum zusammen, deshalb hier zur Verdeutlichung nur einige Beispiele: B1 hat viel Verständnis für die Unternehmensgründer und die Führungskräfte (Z. 341f./ Z. 704ff.), was seine Empathie bezeugt, manchmal tut es ihm um die Unternehmen leid (Z. 1203ff.). B2 findet es völlig normal, dass man heutzutage bei komplexen Aufgabenstellungen Hilfe benötigt (Z. 836f.) und hofft, dass sich menschlicher und technischer Aspekt in

den Unternehmen nicht entzweien (Z. 896ff.). Sie findet es gut, dass Biographien bunter werden (Z. 899ff.), findet es aber normal und in Ordnung, dass es Insolvenzen gibt (I2, Z. 1009ff.). B3 ist der Ansicht, man sollte niemanden beraten, den man nicht grundsätzlich für seine Position geeignet hält (Z. 220ff.). B5 bringt gern etwas zu Ende, bevor sie etwas Neues anfängt (122f.) und hält es für besser, immer erst zu kommunizieren, bevor man Konsequenzen einleitet (Z. 790f.). Lediglich in einem Punkt gibt es Übereinstimmungen, nämlich die **Wertung von Fehlern als etwas Normales, Konstruktives, Positives** (I1, Z. 1010f./ I2, Z. 1111ff./ I6, Z. 159f.). Für die weiteren Punkte sei auf die Anlagen verwiesen.

5.7.2 Gesellschaft

Der Blick der Experten auf die Gesellschaft hängt eng mit ihren Werten zusammen: B2 findet es gesellschaftlich katastrophal, wenn Inhaber das Geld ihrer Firmen nur abschöpfen, statt zu investieren (I2, Z. 1075ff.). Auch sieht die Hälfte der Befragten eine **wachsende Pluralisierung der Gesellschaft**. Einerseits eine **immer größere Spaltung zwischen high potentials und Verlierern des Systems** (I4, Z. 741ff./ I8, Z. 971ff./ I9, Z. 737ff.), andererseits **gehen auch die Interessen der Gesellschaft immer weiter auseinander** (I6, Z. 1054ff./ I9, Z. 581ff.). B2 stellt den technischen Bereich, - in dem Mitarbeiter gut verdienen und alle Ressourcen da sind, um deren Entwicklung zu fördern - dem Frühkapitalismus im Bildungsbereich gegenüber (Z. 1127ff.). Sie denkt Führung in größeren Zusammenhängen: „Ich glaube, also Führung im Sinne von/ sicherlich geht es da auch um Gesellschaftsfragen und politische Führung. Um, ja um alle möglichen Fragen, die sich daran ranken. Also nicht nur wirklich führungsbezogen auf den Betrieb. Sondern eben wirklich führungsbezogen auch auf gesellschaftliche Behörden, [...]. Also alle Organisationsformen. Vielleicht wiederum, also auch wirklich breiter zu denken. Und dann eben auch nicht zu sagen und ein Führungsgedanke passt dann wieder auf alles“ (Z. 1178ff.). Damit wird auch der Zusammenhang zum Führungsverständnis klar: Wenn die Interessen der Gesellschaft immer weiter auseinandergehen, muss Führung individueller und kontextbezogener werden. B9 hat eine noch andere Sicht: „Finanzieller Erfolg ist in und bedeutet alles. Alles außerhalb des finanziellen Erfolges ist gleich Misserfolg. Und das ist schwierig. Weil dann nähern wir uns diesem Turbokapitalismus, und die meisten beherrschen den nicht und sind sich nicht klar, was das noch alles bedeutet. Leider ist das so, dass ganz viele Menschen nur noch fürs Geld arbeiten“ (Z. 723ff.) und widerspricht damit klar den Aus-

sagen von B4 und B6, dass Geld für die jüngere Generation nicht mehr so eine große Rolle spielt (siehe Unterkategorie „Generation“).

5.7.3 Menschenbild

Die Interviewten haben ein positives Menschenbild, was nicht überraschend ist, nachdem in Kapitel 5.3.3 bereits vorgestellt wurde, dass die Führungskraft möglichst ein positives Menschenbild haben sollte.

Die Grundhaltung sollte menschenorientiert sein (I1, Z. 503), das Menschenbild als Maschine scheitert (I2, Z. 758.). Auch B3 kann auf jeden Menschen einen liebevollen Blick werfen (Z. 249ff.) und laut B4 benötigt man **ein gesundes Menschenbild** (Z. 443), was impliziert, dass ihr eigenes ebenfalls „gesund“ ist. B3 (Z. 224f.), B5 (Z. 984ff.), B6 (Z. 709f.), B8 (1067ff.) und B9 (Z. 432) betonen außerdem ihre **Stärkenorientierung**, das heißt, man sollte Mitarbeiter gemäß ihren persönlichen Stärken einsetzen, statt zu versuchen, ihre Schwächen auszuradieren (vgl. dazu in Kapitel 5.6.3 den Gegensatz zum Führungsverständnis Organisation). B8 und B10 sehen außerdem den Menschen als entwicklungswilliges Wesen (I8, Z. 1407 und 1410f./ I10 Z. 1174ff.). B4 (in Zustimmung zu R. Sprenger, in Unterkategorie „Diskurs“) B8 (Z. 1410f.) und B9 (Z. 404) gehen außerdem davon aus, dass der Mensch von Grund auf motiviert ist. B6 teilt explizit das Menschenbild der humanistischen Psychologie (Z. 1540f.), geht also davon aus, dass sich die Lebenswelt des Menschen nur holistisch erklären lässt, demnach keine Summe aus Einzelteilen, sondern aus dem System heraus erzeugt wird (vgl. emergente Faktoren, Kapitel 2.8.1). B6 ist somit auch in seinem Weltbild zutiefst systemisch-gestaltpsychologisch verankert, weshalb er konsequenterweise auch die behavioristischen Sichtweisen ablehnt: „[...] für uns ist der Mensch nicht KONDITIONIERBAR, nicht trainier-, nicht dressierbar. Sondern das mögen andere gut machen mögen Verhaltenstherapie machen, das gehört aber nicht in unser Menschenbild hinein“ (Z. 1449ff.). B9 sieht das (kategorisiert in „Diskurs“) etwas anders: „Dieses Buch von Joseph Murphy, wenn Sie dieses ganze Gelaber von Gott mal beiseite schieben können [...], kommen sehr praktikable Lösungen raus, wie Sie sich vor allem selbst manipulieren um eine gute Führungskraft zu sein. Und das funktioniert extrem gut.“ (Z. 918ff.). B10 ist es wichtig, dass jeder Mensch gute Gründe für sein Verhalten hat und man niemandem per se etwas Böses unterstellen sollte (Z. 451ff.), außerdem haben alle Menschen die gleichen Probleme, egal ob Führungskraft oder Verkäuferin: „Es ist für mich überhaupt nicht, wenn ich von Mensch zu Mensch einer Führungskraft gegenüber sitze, ist

das keine andere Person, als wenn ich einer Verkäuferin von der Kasse gegenüber sitze. Die Probleme, die Themen sind überall dieselben. [...] Es geht um Anerkennung, um Wertschätzung, um frühes Erleben, was man für sich erlebt hat. Es geht oft um Unsicherheit und Minderwertigkeitsgefühle. Also, die Themen unterscheiden sich überhaupt nicht von denen von anderen Leuten, die zu mir kommen. Dieses klassische: Das sind die Themen der Führungskraft, und/ Das gibt es für mich nicht [...]. Man darf ruhig so diese Ehrfurchtslatte ein bisschen weiter runter hängen und sagen: ‚Da sitzt mir halt ein Mensch gegenüber.‘ Da menscht es genau so, und da ist genau so viel Unsicherheit und genau so viel, ja, all das, was uns so ausmacht, wie bei allen anderen auch“ (Z. 1112ff.).

5.7.4 Werte

Die Werte der Befragten, insbesondere die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit, erklären deren menschenorientiertes, situatives und individuelles Führungsverständnis:

Für B2 (Z. 1116ff), B4 (299f.), B6 (1061f.), B9 (248f.) und B10 (Z. 274) sind die **Individualität und die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit** wichtige Grundwerte. B1 (Z. 462, Z. 498f. und 578) und B5 (Z. 420ff.) sprechen sich für eine **klare, ehrliche, direkte Kommunikation** aus. Die **Verbindung von Produktivität und Spaß** spielt für B1 (Z. 805f.), B3 (hat gerne Wirkung, Z. 41f.), B6 (Z. 290 ff.) und B8 (Z. 16f.) eine wichtige Rolle. Wenn die Werte des Auftraggebers oder Klienten nicht mit den eigenen übereinstimmen, kann es zu Konflikten kommen (I3, Z. 425f./ I5, Z. 422f./ I8, Z. 302ff.) Für B9 ist es von Bedeutung, stetig dazuzulernen (Z. 280), B10 schiebt gern Dinge an, (Z. 15) ist unerschrocken (Z. 255ff.) und sehr rational (Z. 420f.). Relevant sind für B2 außerdem Zielstrebigkeit und Selbstkenntnis (Z. 855ff.), die Achtung des Menschen (Z. 779ff.), Authentizität (Z. 355f.) und ihre positive Grundüberzeugung zu Führung (Z. 336ff.).

Etwas aus der Reihe fällt B6, der eine große Bedeutsamkeit im Finden einer geistigen Heimat im Sinne der Spiritualität sieht (Z. 1509ff.), gern über Grenzen geht (Z. 6f.) und für den alles was ist, schon allein durch seine Existenz eine Legitimation hat (Z. 315).

5.8 Oberkategorie Werdegang & Tätigkeit

Diese Oberkategorie umfasst alle Aussagen zum beruflichen Werdegang der Befragten und ihrer aktuellen Tätigkeit als Coach.

Ankerbeispiel: „Habe dann also mit kleinen Gruppen angefangen, zuerst waren wir zu Dritt und zum Schluss hatte ich in der Spitze bis zu 350 Leute im Verantwortungsbereich, die man natürlich nicht direkt führt, aber Führungsspannen auch so bis 16 - 18 Leute in der direkten Führung“ (I5, Z. 38ff.).

Die Befragten wurden bereits in Kapitel 4.2.3 tabellarisch vorgestellt. Die Erfragung des beruflichen Hintergrundes im Interview hatte zwei Zielrichtungen: einerseits die soziodemographische Erfassung der Stichprobe, andererseits, um herauszufinden, was möglicherweise explizit das Führungsverständnis der Befragten geprägt hat. Die die Forschungsfrage jedoch eher die Art des Führungsverständnisses und die Einflussgrößen desselben hinterfragt, bedarf diese Kategorie einer groben Kürzung. Anzunehmen ist, dass sowohl alle Ausbildungsstationen (Berufsausbildung, Studium, Promotion, Weiterbildungen) das Führungsverständnis in unterschiedlichem Maße geprägt haben, ebenso wie eigene Erfahrungen als Geführte/-r und als Führungskraft, insofern diese vorhanden sind. Interessant ist auch, dass die meisten der Interviewten in irgendeiner Weise von der Wende betroffen waren, manche mehr, manche weniger. Wie genau das Führungsverständnis lautet, kommt in dieser Kategorie nicht zum Tragen, deshalb muss für die Detailbetrachtung in die Anlage verwiesen werden.

5.9 Überprüfung der Arbeitshypothesen

Überprüfung der Hypothesen:

H1: Das Führungsverständnis eines Coachs umfasst die Sichtweise, die er auf Führungskräfte und Organisationen hat, dargestellt durch „Erfahrungsabgleich von Theorie mit praktischem Erleben.“

→ Die These kann nur zum Teil bestätigt werden. Zunächst wurde die Oberkategorie „Kontext“ mit den Unterkategorien „Wandel der Arbeitswelt“, „Generation“, „Ost / West“, „Gesellschaft“ und „Gender“ ergänzt. Insgesamt zeigt sich, dass insbesondere die Oberkategorien „Ausrichtung“, „Führen“, „Weltbild Coach“ und „Mitarbeiter“ als inhaltstragende Oberkategorien angesehen werden dürfen, während die anderen Oberkategorien „Führungskräfte“, „Organisationen“ und „Kontext“ das bereits erfasste Verständnis nur noch exemplifizieren und auf den jeweiligen Kontext übertragen. Insofern finden sich in den drei letztgenannten Oberkategorien wenig neue Erkenntnisse.

H2: Das Führungsverständnis wird durch die Biographie des Coaches beeinflusst, dargestellt als „persönlicher Hintergrund.“

→ Die Hypothese wurde bestätigt, einige Befragte sagten explizit, dass ihr Führungsverständnis durch eigene Erfahrungen als Führungskraft oder Geführte geprägt seien. Allerdings beantwortet dies nicht die Frage nach der Art des Verständnisses.

H3: Das Führungsverständnis wird möglicherweise durch eine Art „Selbstverständnis des Coaches“ beeinflusst, z.B. ethische Aspekte oder einer Lerntheorie.

→ Die Hypothese wurde zum Teil revidiert. Die Oberkategorie Coaching mit den Unterkategorien Verständnis von Coaching-Verlauf, Voraussetzungen für Coaching-Erfolg, Coaching-Misserfolg, guter Coach (Beispiele für später gestrichene Kategorien aus I1 und I2) stehen nicht im Zusammenhang mit der Forschungsfrage, wohl aber die neu eingeführte Unterkategorie „Professionalisierung von Führung.“ Dafür stellte sich heraus, dass die Befragten wesentlich durch ihre Werte, ihr Menschenbild und (bis auf B9) durch ein systemisches Grundverständnis geprägt sind.

H4: Das Führungsverständnis manifestiert sich in einer Auswahl von Fachliteratur und Aussagen darüber.

→ Die Hypothese H4 wurde bestätigt, da alle Experten explizit mindestens ein wissenschaftliches Führungsmodell oder eine Führungstheorie nannten, dass sie verwenden oder befürworten.

H5: Das Führungsverständnis umfasst, was der Befragte explizit zum Thema Führung äußert.

→ Hypothese H5 wurde größtenteils bestätigt, in der Oberkategorie „Führen“ wird das Führungsverständnis dargestellt, allerdings sowohl in impliziter als auch in expliziter Form.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Grundsätzlich diene die Methode qualitativer Interviews hervorragend dazu, das Führungsverständnis der zehn Führungsscoachs der Stichprobe zu erfassen. Eine Generalisierbarkeit von Details ist ausgeschlossen – schon allein aufgrund des vorliegenden konstruktivistischen Forschungsverständnisses. Das Führungsverständnis der Befragten ist individuell, komplex und eklektizistisch. In der Folge könnten Untersuchungen unternommen werden, diesen Eklektizismus weiter in der Breite zu untersuchen. Möglicherweise finden sich dann Zusammenhänge zwischen persönlicher Biographie oder präferierter Literatur, die sich stärker verallgemeinern lassen.

Auch wenn das Führungsverständnis der Interviewten sehr stark individuell durch ihre Biographie, ihre Erfahrungen als Geführte und Führungskräfte, sowie Beobachtungen von Organisationen, Führungskräften und (zum Teil) durch die Beschäftigung mit dem Führungsdiskurs geprägt ist, so ist dennoch erstaunlich, wie gleichgesinnt sie sich in ihren Grundpositionen sind:

- Menschen sind individuell und benötigen deshalb individuelle Führung.
- Es gibt nicht „das ideale Führungsverhalten,“ behavioristischen und neobehavioristischen Theorien wird also aus der Praxis eine Absage erteilt.
- Da sich der Kontext ständig ändert, muss sich die Führung der Situation anpassen.
- Führungskräfte brauchen ein gesundes Menschenbild.
- Der Fokus sollte nicht nur auf der Führungskraft liegen, sondern auch auf dem System, in dem sie sich bewegt.

Einzig etwas aus der Reihe fällt B9, der sich nicht explizit auf eine systemische Denkweise beruft, aber dennoch, wie alle anderen einen situativen Ansatz vertritt. In den folgenden Abbildungen sind die Befragten noch einmal so dargestellt, wie sich ihr Ansatz in den wissenschaftlichen Diskurs einordnen lässt. Dabei wird vor allem eins offensichtlich: Die verschiedenen Führungsmodelle aus Kapitel 2 schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können in der praktischen Arbeit mit Führungskräften durchaus zusammengeführt werden.

Das bestätigt die Aussage von Stephan et al.: „Gelobt sei, was klappt! Coaching ist praktizierter Eklektizismus“ (Stephan et al., 2010, S. 75 – vgl. Kapitel 3.3.1). B6 bezeichnet sich sogar selbst als fröhlichen Eklektizisten. Im Rahmen der Coachingforschung ist also die Kombination von Führungsmodellen längst gelebte Praxis, während in der Führungsforschung zum Teil immer noch wenig integrative Ansätze untersucht werden.

Was bedeutet dieses Ergebnis nun für die künftige Führungsforschung?

Zum einen wird deutlich, dass quantitative Methoden, insbesondere Erhebungen mit zwölf vorgegebenen Items scheinbar gewisse Items außenvorlassen, z. B. die Fähigkeit zur Selbstreflexion als zentrale Führungskompetenz. Das ist nicht weiter verwunderlich, da sich eine quantitative Erhebung von Reflexionsfähigkeit schwierig gestaltet – eine latente Variable muss operationalisiert werden, womit sich bereits die erste Fehlerquelle präsentiert. Dennoch sollte häufiger untersucht werden, inwieweit Führungskräfte ihr eigenes Handeln hinterfragen, wobei anzunehmen ist, dass bei einer direkten Befragung die Führungskräfte im Sinne sozialer Erwünschtheit antworten. Die Forschung muss also möglicherweise Umwege nehmen, indem sie andere Zugänge zum Feld evaluiert. Der Zugang über erfahrene, selbstreflektierte Experten aus dem Umfeld von Führungskräften zeigt, dass die Praxis sehr viel komplexer ist, als in einem Modell dargestellt. B8 bringt diesen Umstand auf den Punkt: „[...] es gibt ganz viele Aspekte, die in Führung drin sind, und jede Führungstheorie ist für mich sozusagen wie so ein Scheinwerfer, der auf einem bestimmten Aspekt von Führung sozusagen Zugriff nimmt und daraus ein Modell macht. Und das aber häufig ein bisschen einseitig darstellt, als wäre es jetzt die Weisheit. Und de facto ist es aber ein Ausschnitt aus diesem Riesenkomplex, das sich da eigentlich in der Begegnung entspinnt, und wie daraus Produktivität entspringt“ (Z. 1167ff.). B1 und B6 sehen das genauso: „Jedes Modell ist grundsätzlich falsch. Aber es hat natürlich auch seinen Nutzen. Es gibt irgendwo einen Gedanken, der in dem Modell drinsteckt und dann lohnt es sich, darüber nachzudenken“ (I1, Z. 850). „Ich denke Hersey/Blanchard ist ein Einstieg daran, aber dahinter steht etwas, für mich noch viel mehr, das, [...] dass dieses Modell entstand, IST EIN SYMPTOM. Für etwas Größeres, nämlich, dass es dort eine große Frage gibt, wie gehen wir angepasst oder wie gehen wir viel mehr auf die Mitarbeiter ein. Ich habe HEUTE/ wir haben viel weniger einfache Arbeit. Sondern wir haben ja komplexe, kompliziertere. Und deswegen muss ich Menschen viel differenzierter führen und deswegen muss ich sie aber auch viel INDIVIDUELLER führen“ (I6, Z. 1208ff.). Damit bringen die Experten selbst

die Implikationen für die künftige Forschung auf den Punkt: Genauso wie die Führung, muss sie komplizierter, komplexer und individueller werden, statt den vage definierten Führungserfolg von normativen Entscheidungsbäumen zu untersuchen. Möglicherweise ist Führung tatsächlich eine Frage von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften (eigenschaftstheoretischer Ansatz) und gleichzeitig eine Frage von aktiver Beziehungsentwicklung (beziehungsorientierte Ansätze), Wissen um die Bedürfnisse anderer Menschen (motivationale Theorien), angepasstem Führungsverhalten (situative Ansätze) und einem ganzheitlichen, reflektierten Blick auf sich selbst und das System Organisation (systemische Ansätze) – wissend, um die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Einflussnahme. Insofern tendieren diese Ergebnisse weniger zu einem heroischen, charismatischen Verständnis von Führung, sondern eher zu einem modernen, konstruktivistisch-systemischen Blick für die Komplexität der Realität, abseits behavioristischer Postulate.

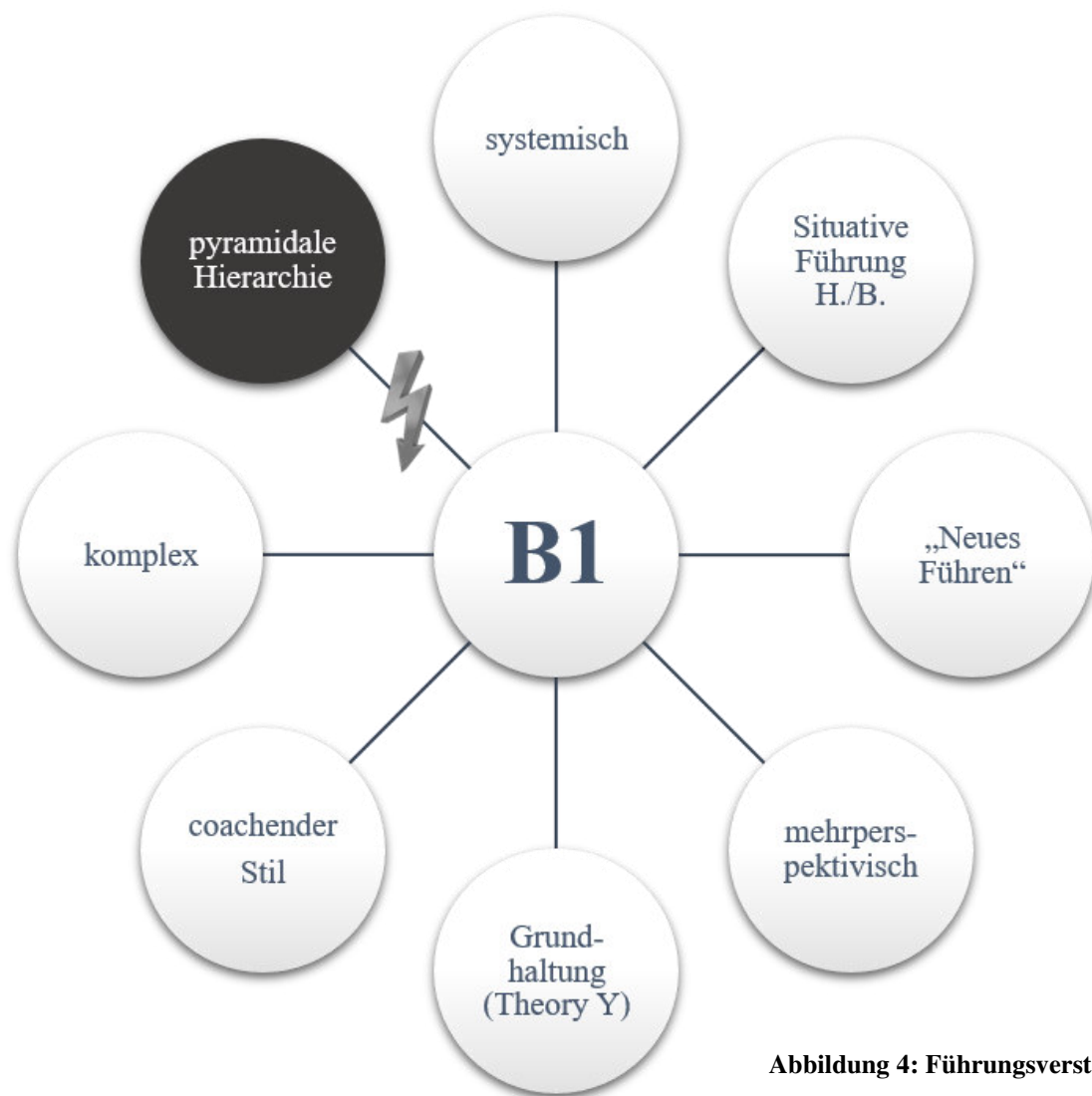


Abbildung 4: Führungsverständnis B1

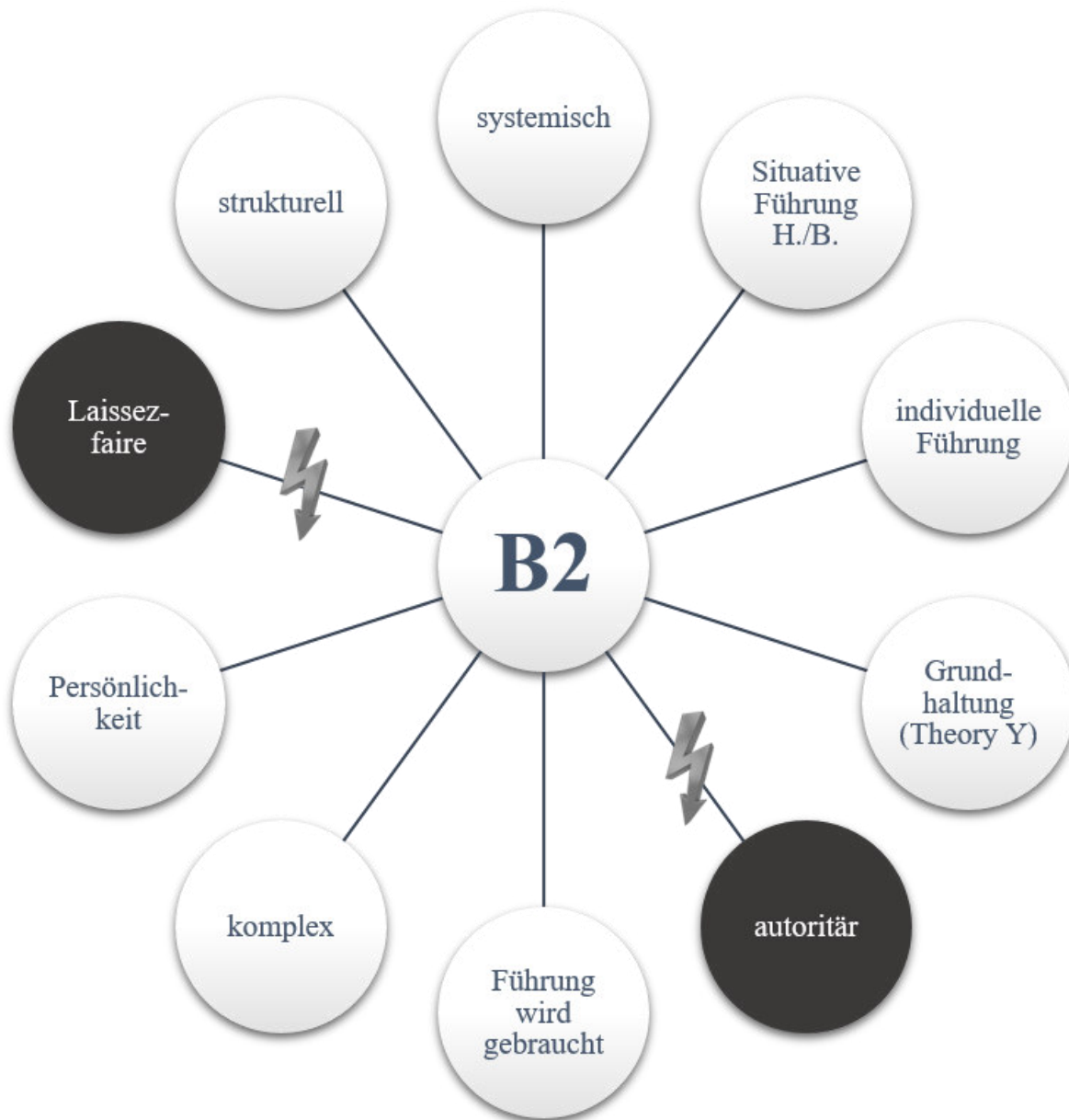


Abbildung 5: Führungsverständnis B2

Abbildung 6: Führungsverständnis B3

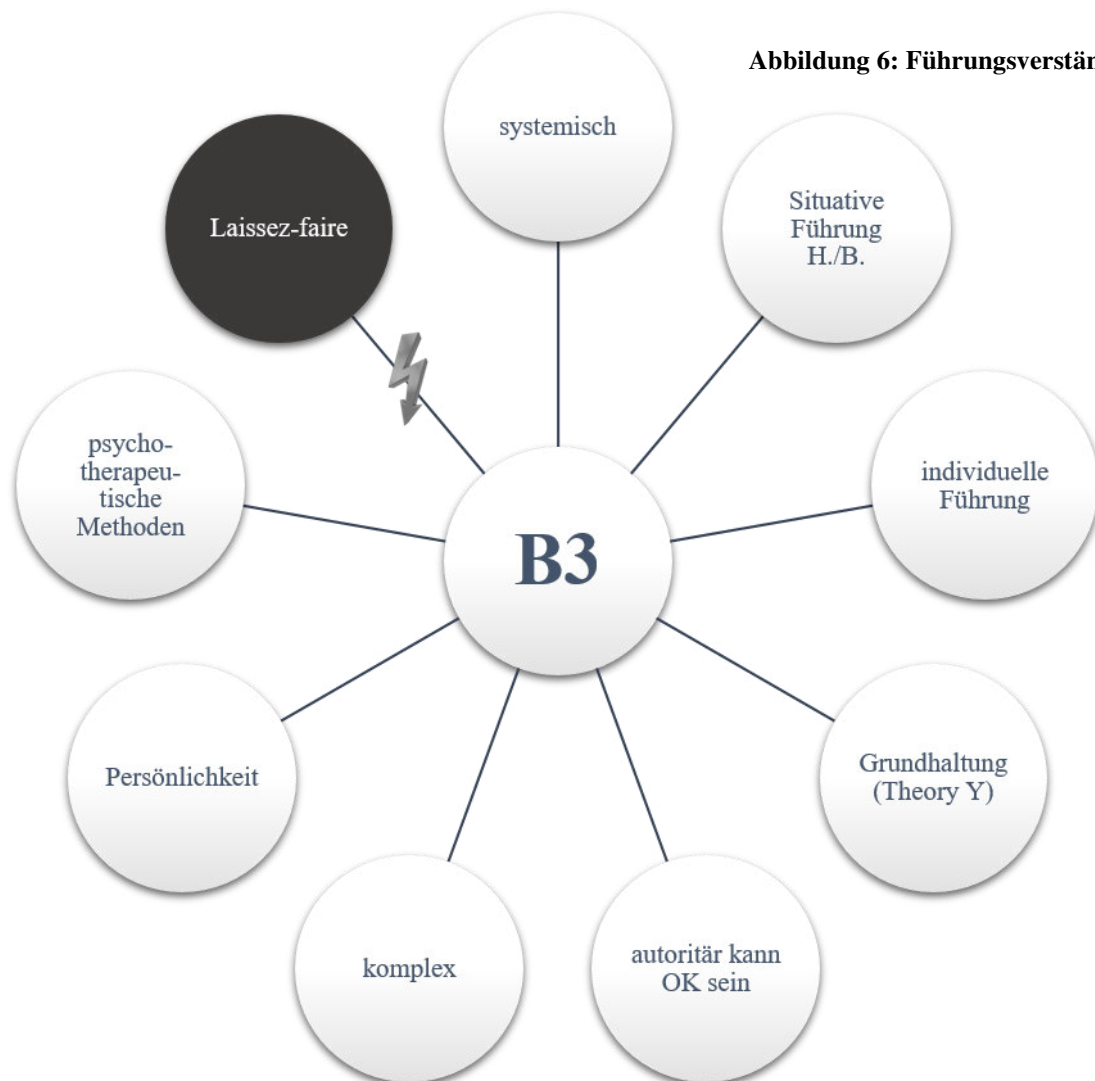
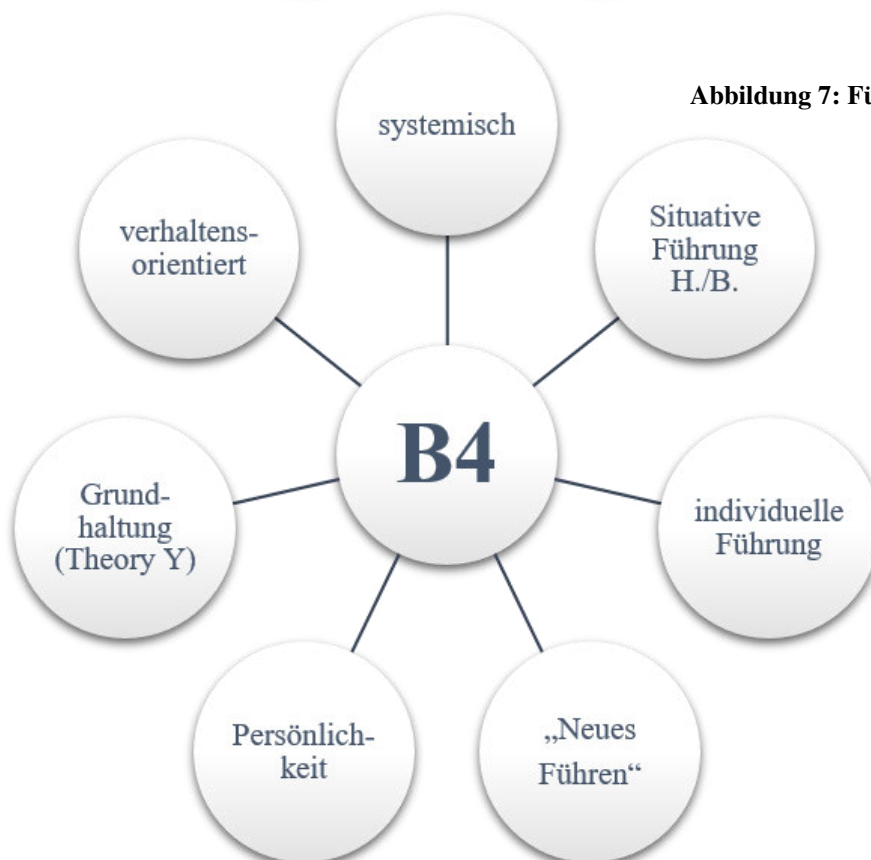


Abbildung 7: Führungsverständnis B4



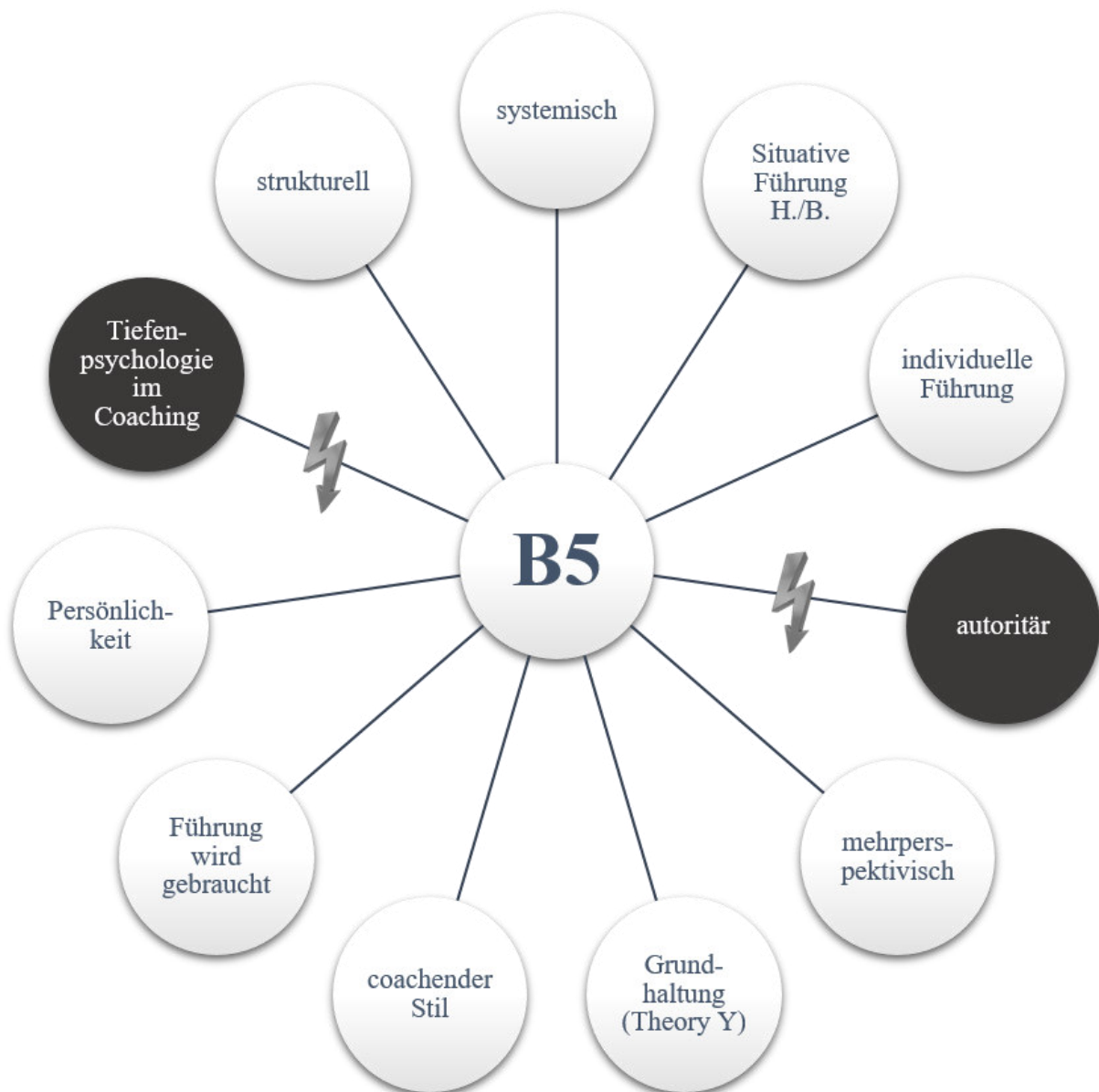


Abbildung 8: Führungsverständnis B5

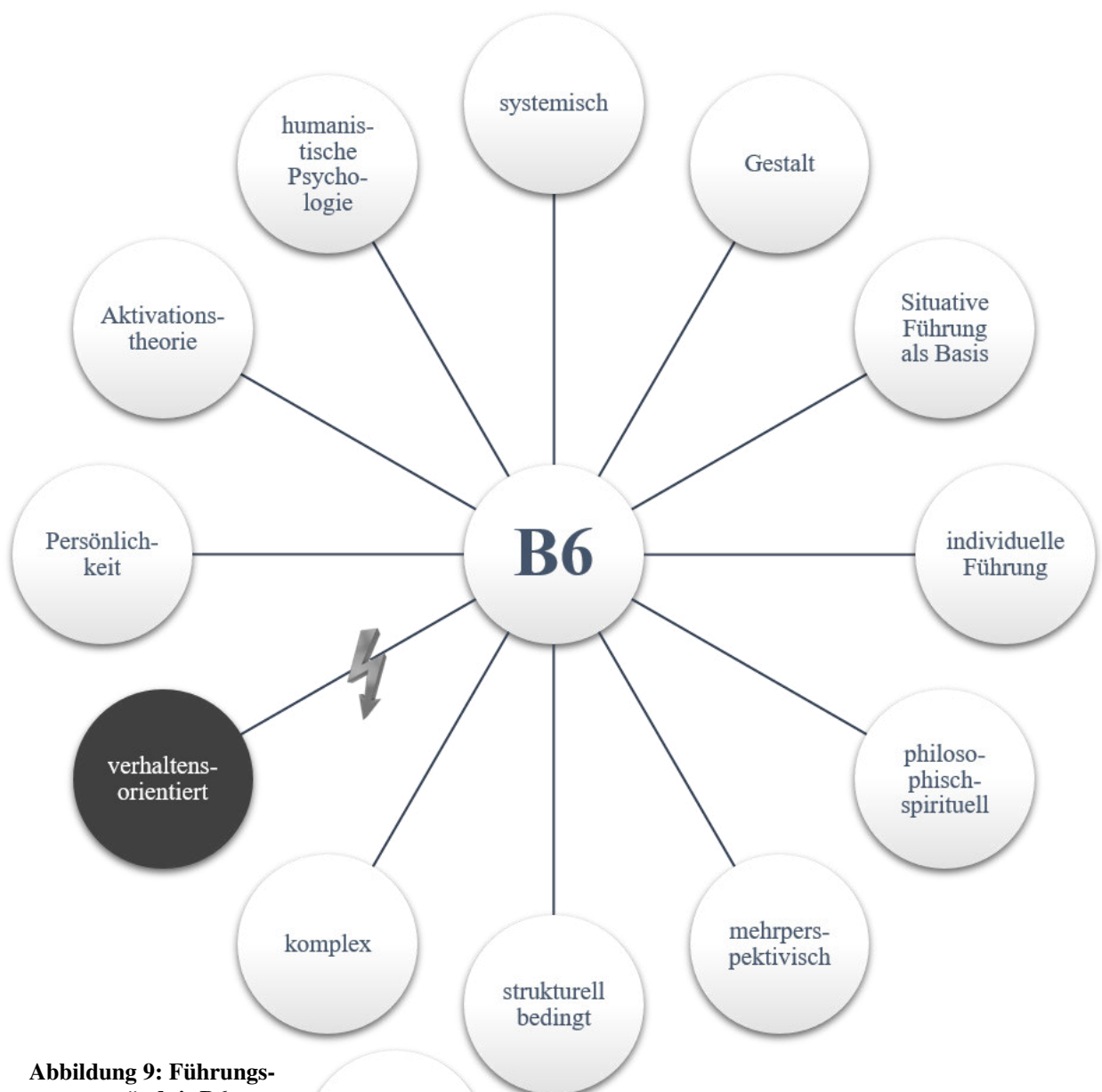


Abbildung 9: Führungs-
verständnis B6

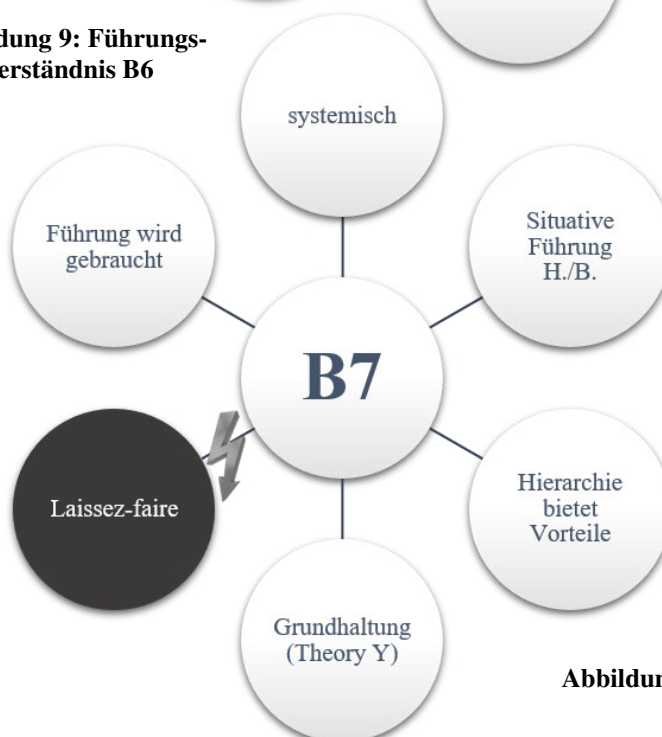


Abbildung 10: Führungsverständnis B7

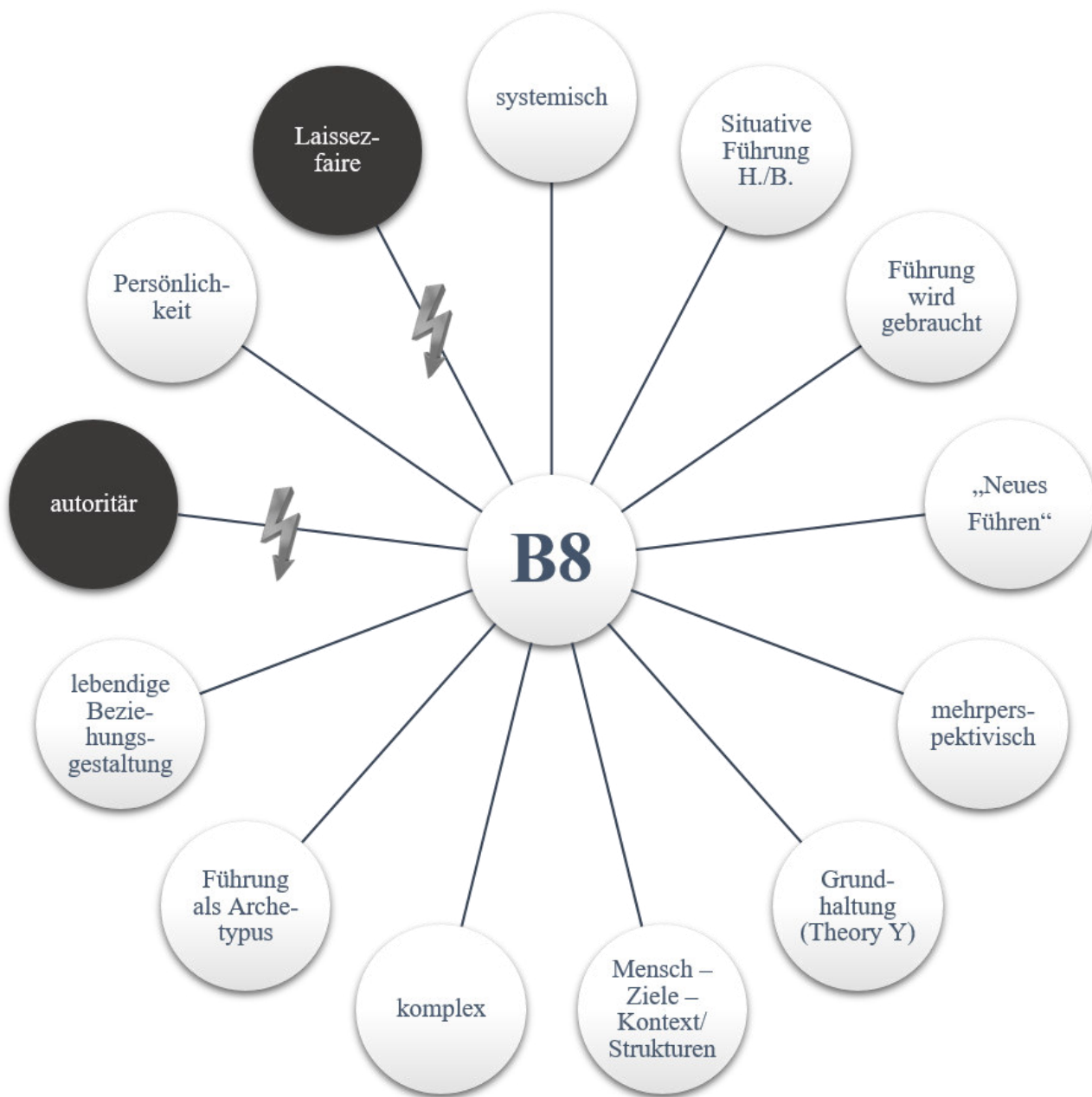


Abbildung 11: Führungsverständnis B8



Abbildung 13: Führungsverständnis B9

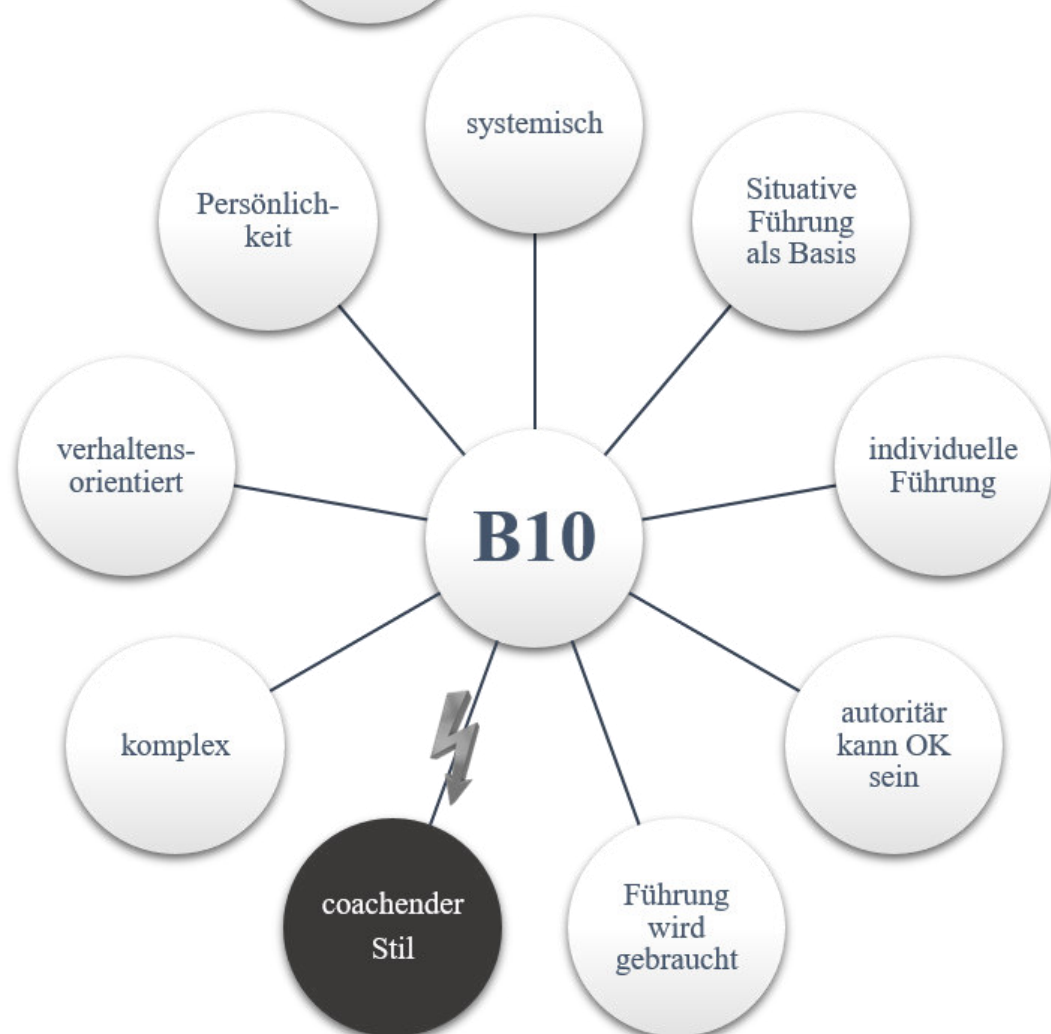


Abbildung 12: Führungsverständnis B10

Literatur

Bitte beachten Sie, dass Online-Quellen unterhalb der anderen Literaturangaben separat angeführt werden.

Kürzel	vollständige Literaturangabe
3. Marburger Coaching-Studie	Universität Marburg: 3. Marburger Coaching-Studie.
Adams, 1965	Adams, Stacy J. (1965): Inequity in social exchange, in: Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, S. 267–299.
Adams, 1963	Adams, Stacy J. (1963): Toward an understanding of inequity, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, No. 5, S. 422–436.
Antonakis / House, 2002	Antonakis, J. / House, R. J. (2002): The Full Range Leadership Theory: the way forward, in: Avolio, B. J. / Yammarino, F. J. (Hg.): Transformational and charismatic leadership: the road ahead, Elsevier Science, Oxford, S. 3 – 34.
Antonakis / House, 2014	Antonakis, J. / House, R. J. (2014): Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership in: The Leadership Quarterly, Vol. 25, Nr. 4, S. 746–771.
Bandura, 1971	Bandura, A. (1971): Psychological Modeling, Aldine & Atherton, Inc. Chicago.
Bass / Avolio, 1990	Bass, B. M. / Avolio, B. (1990): Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, CA.: Consultin Psychologist Press, Palo Alto.
Bass / Avolio, 1991	Bass, B. M. / Avolio, B. and associates (1991): The full range of leadership development: Basic and advanced manuals, Binghamton, New York.
Bass / Avolio, 1994	Bass, B. M. / Avolio, B. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership, CA: Sage, Thousand Oaks.
Bass, 1985	Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations, The Free Press, New York.
Bass, 1999	Bass, B. M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, in: European Journal of work and organizational psychology, Vol. 8, Nr. 1, S. 9–32.
Bass, 2008	Bass, B. M. (2008): The Bass Handbook of Leadership, 4. Auflage, Free Press, New York
Behrendt, 2014	Behrendt, P. (2014): Erfolgsrelevantes Verhalten in Coaching und Führung - Ein wissenschaftlich fundiertes Coachingprogramm für Führungskräfte, Einreichung zum Deutschen Coachingpreis 2014, freiburg INSTITUT.

- Berlyne, 1959 Berlyne, D. E. (1959): Motivational problems raised by exploratory and epistemic behaviour, in: Koch, S.: Psychology: A study of science, McGraw-Hill, New York.
- Berthold, 1982 Berthold, H. C. (1982): Behavior Modification in the Industrial/Organizational Environment: Assumptions and Ethics, in: O’Brion/Dickinson/Rosow (Hg.): Industrial Behavior Modification, Pergamon, New York.
- Blake / Mouton, 1964 Blake, R. / Mouton, J. (1964): The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Gulf Publishing Co., Houston.
- Blake / Mouton, 1992 Blake, R. / Mouton, J.S. (1992), Verhaltenspsychologie im Betrieb: der Schlüssel zur Spitzenleistung, 4. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf/Wien.
- Blank et al., 1990 Blank, W. / Green, S. G. / Wetzel, J. R. (1990): A Test of the Situational Leadership Theory, in: Personal Psychology. Vol. 43, Nr. 3, S. 579-597.
- BMBF, 2015 Bundesministerium für Bildung und Forschung, (Hg.) (2015): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014 - Ergebnisse des Adult Education Survey - AES Trendbericht.
- Bogner et al., 2009 Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (2009): Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. grundlegend überarb. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bogner et al., 2014 Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (2014): Interviews mit Experten - Eine praxisnahe Einführung, Springer, Wiesbaden.
- Bogner, 2007 Bogner, J. (2007): Vorhersage und Förderung einer erfolgreichen Führungskarriere
Längsschnittliche Befunde zur Vorhersage des Karriereerfolgs und Meta-Analyse zur Wirksamkeit von Führungskräfte-Training, Inaugural-Dissertation in der Philosophischen Fakultät und Fachbereich Theologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Böhnisch, 1991 Böhnisch, W. (1991): Führung und Führungskräfte-Training nach dem Vroom/Yetton-Modell, Poeschel, Stuttgart.
- Brenke, 2015 Brenke, K. (2015): Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden in: DIW: Wochenbericht 32+33, URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.512426.de/15-32.pdf, S. 715 – 723, [24.04.2017: 19:00Uhr].
- Brosi / Spörrle, 2012 Brosi, P. / Spörrle, M. (2012): Die dunkle Seite der Führung: Negatives Führungsverhalten, dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflussfaktoren, in: Grote, S. (Hg.): Die Zukunft der Führung, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 269-290.
- Bunge / Ardila, 1990 Bunge, M. & Ardila, R. (1990) Philosophie der Psychologie, Mohr, Tübingen.
- Burns, 1978 Burns, J. M. (1978): Leadership, Harper & Row, New York.
- Cohen, 1988 Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences,

- Erlbaum, Hillsdale.
- Crespi, 1942 Crespi, L. P. (1942): Quantitative variation if incentive and performance in the white rat, in: American Jornal of Psychology, Nr. 55, S. 467 – 517.
- Diekmann, 2007 Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung - Grundlagen Methoden Anwendungen, 7. überarb. Und erweiterte Neuausgabe, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Dresing / Pehl, (2015) Dresing, T. / Pehl, T. (2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse - Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 6. Auflage. Eigenverlag, Marburg, URL: www.audiotranskription.de/Praxisbuch-Transkription.pdf, [25.04.2017, 22:30 Uhr].
- Felfe, (2009) Felfe, J. (2009): Mitarbeiterführung, Hogrefe, Göttingen.
- Fiedler, 1964 Fiedler, F. E. (1964): A contingency model of leadership, effectiveness, in: Berkowitz, L. (Hg.): Advances in experimental social psychology. Vol. 1, Academic Press New York.
- Fiedler, 1974 Fiedler, Fred E. (1974): Leadership ans Effective Management, IL: Scott, Foresman and Co, Glenview.
- Fleishman, 1953 Fleishman, E. A. (1953): "The description of supervisory behavior" in: Personnel Psychology, Nr. 37, S. 1-6.
- Forchhammer, 2015 Forchhammer, Lorenz: Führung mit viel Eigeninitiative, in: Personalwirtschaft, Führungskräftepecial, 07/2015, S. 38-39.
- Freud, 1920 Freud, S. (1920): Jenseits des Lustprinzips, in: Studienausgabe, Band III: Psychologie des Unbewussten, Fischer, Frankfurt am Main 1975, S. 213-272.
- Galliker, 2009 Galliker, M. (2009): Psychologie der Gefühle und Bedürfnisse: Theorien, Erfahrungen, Kompetenzen, Kohlhammer, Stuttgart, 2009.
- Goleman / Boyatzis / MacKee, 2014 Goleman / Boyatzis / MacKee, (2003): The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results, Time Warner Paperblanks, London.
- Graeff, 1983 Graeff, Claude L. (1983): The Situational Leadership Theory: A Critical View, in: Academy of Management Review, Vol. 8, Nr. 2, S. 258-291.
- Graen / Uhl-Bien, 1995 Graen, G. B. / Uhl-Bien, M.: Führungstheorien, von Dyaden zu Teams, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neugestaltete Auflage, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, S. 1045-1058.
- Graen / Zalesny, 1995 Graen, G. B. / Zalesny, M. (1995): Führungstheorien, Austausch-theorien, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neugestaltete Auflage, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, S. 862-877.
- Graen, 2006 Graen, G.B. / Post Simon, March, Weick (2006): New leadership sharing as a key to unterdstanding organizing, in: Graen G. B. / Graen, J. A. (Hg.): Sharing network leadership, Vol. 4, Information Age Publishing,

- Greenwich, S. 269–279.
- Graf / Van Quaquebeke, 2012 Graf, M. / Van Quaquebeke, N. (2012): Führung aus Sicht der Geführten verstehen: Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht, in: Grote, S. (Hg.): Die Zukunft der Führung, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 291 – 306.
- Greenleaf, 1970 Greenleaf, R. K. (1970): The servant as leader, Mass: Center for Applied Studies, Cambridge.
- Greif, 2008 Greif, S. (2010): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion - Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, Hogrefe, Göttingen.
- Guserl, 1973 Guserl, R. (1973): Das Harzburger Modell - Idee und Wirklichkeit, Gabler, Wiesbaden.
- Halpin / Winer, 1957 Halpin, A. W./ Winer, B. J. (1957): "A factorial study of the leader behavior descriptions." In Leader Behavior: Its Description and Measurement. Stogdill, R. M., and Coons, A. E. (eds.) Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Heider, 1958 Heider, F. (1958): The psychology of interpersonal relations, Wiley, New York.
- Helffferich, 2014 Helffferich: C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N. / Blasius, J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 559-574.
- Hemphill / Coons, 1957 Hemphill, J. K. / Coons, A. E. (1957): Development of the leader behavior description questionnaire, in: Stogdill, R. M. / Coons, A. E. (Hg.): Leader Behavior: Its Description and Measurement, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University, Columbus.
- Hentze et al., 2005 Hentze, J. / Graf, A. / Kammel, A. / Linder, K. (2005): Personalführungslehre - Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. neu bearb. Auflage, Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.
- Hersey / Blanchard, 1981 Hersey P. / Blanchard K. H. (1981): So you want to know your leadership style?, in: Training and Development Journal, Juni, Vol. 35, Nr. 6., S. 22-37.
- Hersey / Blanchard, 1993 Hersey, P. / Blanchard, K.H. (1993): Management of organizational behavior; utilizing human resources, 6. Auflage, Englewood Cliffs, Prentice Hall, London.
- Herzberg, 1968 Herzberg, F.: One more time: how do you motivate employees? In: Harvard Business Review Vol. 46, Nr.1, S. 53 - 62.
- Höhn, 1970 Höhn, R. (1970): Führungsbrevier der Wirtschaft, Verlag für Wissenschaft und Technik, Bad Harzburg.
- Holst / Busch-Heizmann / Wieber, 2015 Holst, E. / Busch-Heizmann. A. / Wieder, A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001 – 2013, DIW Berlin: Politikberatung kompakt 100, Berlin.
- House, 1971 House, R. J. (1971): A path-goal theory of leadership effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 16, S. 321-338.

- House, 1977 House, R. J. (1977): A 1967 theory of charismatic leadership: some post hoc and a priori tests, in: Hunt, J. G. / Larson, L. L. (Hg.): Leadership: the cutting edge, IL: Southern Illinois University Press, Carbondale, S. 189-207.
- House, 1996 House, R. J. (1996): Path-Goal Theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory, in: The Leadership Quarterly, Vol. 7, Nr. 3, S. 323-352.
- Hull, 1952 Hull, C. L. (1952): A behavior system: An introduction to behavior theory concerning the individual organism, Yale University Press, New Haven.
- Johansen, 1990 Johansen, B-C. (1990): Situational Leadership: A Reviews of the Research, in: Human Resource Development Quarterly, Vol. 1, Nr. 1, S. 73-85.
- Judge et al., 2002 Judge, T. A. / Ilies, R. / Bono J. E. / Gerhart, Megan W. (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Nr. 4, S. 765-780.
- Judge et al., 2009 Judge, T. A. / Piccolo, R. F. / Kosalka, Tomek (2009): The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm, in: The Leadership Quarterly, Nr. 20, S. 855 - 875.
- Katz et al., 1950 Katz, D. / Maccoby, N. / Morse, N. C. (1950): Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor: Survey Research Centre, Michigan.
- Katz et al., 1951 Katz, D. / Maccoby, N. / Gurin, G. / Floor, L. (1951): Productivity, Supervision, and Morale among Railroad Workers. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Michigan.
- Kerr / Matthiews, 1995 Kerr, S. / Mathews, C.S. (1995): Führungstheorien - Theorie der Führungssubstitute, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neugestaltete Auflage, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, S. 1021-1034.
- Kerschreiter / Eisenbeiss, 2015 Kehrschreiter, r. / Eisenbeiss, S. A. (2015): Ethische Führung, in: Felfe, J. (Hg.): Trends der psychologischen Führungsforschung, Hogrefe, Göttingen, S. 27-38.
- Kienast, 2013 Kienast, W. (2013): Coaching und Reflexivität: Wirkphänomene aus personalwirtschaftlicher Perspektive, ibidem, Stuttgart,
- Kirkpatrick, 1959 Kirkpatrick, D. L. (1959): Techniques for evaluating training programs, Journal of the American Society of Training Directors, 13, 3-26.
- Künzli, 2005 Künzli, H. (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, in: Organisationsberatung - Coaching - Supervision, Jg. 16, S.1 - 15.
- Laloux, 2014 Laloux, F. (2014): Reinventing organizations - A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Conciousness, Nelson Parker, Brüssel.
- Lamnek, 2005 Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4.überarb. Auflage,

- Beltz Verlag, Weinheim, Basel.
- Lang / Rybnikova, 2014 Lang, R. / Rybnikova, I. (2014): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Springer, Wiesbaden.
- Lewin / Lippit / White, 1939 Lewin, K. / Lippit, R. / White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: Journal of Social Psychology, Nr. 10, S. 271-301.
- Lord / Maher, 1991 Lord, R.G. / Maher, K.J. (1991): Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Organizational Performance, Routledge, Chapman & Hall, New York.
- Luhmann, 1997 Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft (2 Bd.) Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, 1984 Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Lührmann, 2004 Lührmann, T. (2004): Leadership is like catching a cold" - Zur (sozialen) Konstruktion von Führung, in: Organisationsberatung - Coaching - Supervision, Heft 1/2004, S. 79-93.
- Luthans, 1988 Luthans, F. (1988): Successful vs. Effective Real Managers, in: The Academy of Management Executive, Vol. 2, Nr. 2, S. 127-132.
- Maslow, 1954 Maslow, A. (1954): Motivation and Personality, Harper & Row, New York.
- Maslow, 1971 Maslow, A. (1971, posthum): The Farther Reaches of Human Nature, Penguin Books, Harmondworth.
- Maturana / Varela, 1980 Maturana H. / Varela, F. J. (1980) Autopoiesis and Cognition, Reidel, Dordrecht.
- Mayring, 1999 Mayring, P. (1999): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Beltz, Weinheim.
- Mayring, 2003 Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Beltz, Weinheim.
- McGregor, 1960 McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.
- Meindl et al., 1985 Meindl, J.R. / Ehrlich, S. B. / Dukerich, J.M. (1985): The Romance of Leadership, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 30, Nr. 1, S. 78.102.
- Mitchell, 1995 Mitchell, T.R. (1995): Führungstheorien - Attributionstheorie, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neugestaltete Auflage, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, S. 847-861.
- Möller / Kotte, 2011 Möller, H. / Kotte, S. (2011): Die Zukunft der Coachingforschung, in: Organisationsberatung - Coaching - Supervision, Jg. 18, Nr.4, S. 445-456.
- Neuberger, 2002 Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. völlig neu bearb und erw. Auflage, Lucius und Lucius, Stuttgart.

- Neuberger, 2009 Neuberger, O. (2009): Mikropolitik, in: Rosenstiel L. et al. (Hg.): Führung von Mitarbeitern, 6. überarb. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 26-30.
- Neukom et al., 2011 Neukom, M. / Schnell, K. / Boothe, B. (2011): Die Arbeitsbeziehung im Coaching - ein Stiefkind der der Forschung, in: Organisationsberatung - Coaching - Supervision, Jg. 18, Nr. 3, S. 317-332.
- Oesterreich / Schröder, 2017 Oesterreich, B. / Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen - Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, Franz Vahlen, München.
- Peus / Wesche / Braun, 2015 Peus, C. / Wesche, J. S. / Braun, S. (2015): Authentic Leadership, in: Felte, J. (Hg.): Trends der psychologischen Führungsforschung, Hogrefe, Göttingen, S.15-26.
- Pfläging, 2006 Pfläging, N. (2003): Führen mit flexiblen Zielen - Beyond Budgeting in der Praxis, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Piaget, 1932 Piaget, J. (1932): Le jugement moral chez l'enfant, Alcan, Paris.
- Piaget, 1946 Piaget, J. (1946): Le développement de la notion du temps chez l'enfant, Presses universitaires de France, Paris.
- Piaget, 1975 Piaget, J. (1975): L'équilibration des structures cognitives. Problème central du développement, PUF, Paris.
- Rauen, 2008 Rauen, C. (2008): Coaching, 2. aktual. Auflage, Hogrefe, Göttingen.
- Reddin, 1981 Reddin, W. (1981): Das 3D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Reichertz, 2014 Reichertz, J. (2014): Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie, in: Baur, N. / Blasius, J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 65-80.
- Robertson, 2016 Robertson, B. J. (2016): Holacracy - Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Franz Vahlen, München.
- Ross et al., 1977 Ross, L. D. / Amabile, T. M. / Steinmetz, J. L. (1977): Social Roles, Social Control, and Biases in Social-Perception Processes, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 35, Nr. 7, S. 485-494.
- Schindler, 1957 Schindler, R. (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, in: Psyche, Band 11, Nr. 5, S. 308–314.
- Semmer et al., 2013 Semmer, N. K. / Jacobshagen, N. / Meier, L. L. / Elfering, A. / Kälin, W. / Tschan, F. (2013): Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben, in: Junghanns, G. / Morschhäuser, M. / Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Immer schneller, immer mehr, Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, Springer VS, Wiesbaden, S. 97 – 112.
- Skinner, 1938 Skinner, F. B. (1938): The behavior of organisms, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Skinner, 1953 Skinner, F. B. (1953): Science and human behavior, Macmillan, New York.

- St. Gallen Executive Education Report, 2014 Executive School of Management, Technology and Law, University of St.Gallen (Hg.) (2014): The St. Gallen Executive Education Report, 2014 - Nurturing executive leaders, St. Gallen.
- Stein / Wiedemann, 2013 Stein V. / Wiedemann, A.: Führungskräfteweiterbildung im Mittelstand in Südwestfalen, Universität Siegen, URL: https://www.suedwestfalen.com/sites/default/files/fuehrungskraefteweite rbildung_stein_wiedemann.pdf, [24.04.2017, 20:45Uhr].
- Steinke, 2000 Steinke, I. (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U. /von Kardorff, E. / Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek b. Hamburg, S. 319-331.
- Stephan et al., 2010 Stepahn, M. / Gross, P.-P. / Hildebrandt, N. (2010): Management von Coaching - Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsstrategien, Kohlhammer, 2010.
- Tannenbaum / Schmidt, 1958 Tannenbaum, R. / Schmidt, W. H. (1958): How to Choose a Leadership Pattern, in: Harvard Business Review, März/April 1958, S. 95 – 101.
- Thorndike, 1911 Thorndike, E. L. (1911): Animal Intelligence, Macmillan, New York.
- Türk, 1995 Türk, K.: Entpersonalisierte Führung, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neugestaltete Auflage, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, S. 328-340.
- Uhl-Bien, 2006 Uhl-Bien, M. (2006): Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, in: The Leadership Quarterly Nr. 17, S. 654-676.
- Van Quaquebeke / Brodbeck, 2008 Van Quaquebeke, N. / Brodbeck, F. C. (2008): Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52, (N.F. 26) 2, Göttingen, S. 70 – 80.
- von Glasersfeld, 1997 Glasersfeld, E. von (1997): Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Vroom / Jago, 1988 Vroom, V. H. / Jago, A. G. (1988): The new leadership: Managing participation in organizations, N. J.: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Vroom / Yetton, 1973 Vroom, V. H. / Yetton, P. W. (1973): Leadership and decision-making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Vroom, 1964 Vroom, V. H. (1964) Work and motivation, Wiley, New York.
- Waldmann, 1999 Waldmann, R. (1999): Perspektiven der Führungsforschung - Ein Paradigmenvergleich, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Watson, 1913 Watson, J. B. (1913): Psychology as the behaviorist views it, in: Psychological Review, Nr. 20, S. 158-177.
- Watzlawick et al., 2011 Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D. (2011): Menschliche Kommunikation Formen, Störungen, Paradoxien 12., unveränderte Auflage, Hogrefe, Bern.
- Werther, 2013 Werter, S. (2013): Geteilte Führung - Ein Paradigmenwechsel in der

Führungsforschung, Springer-Gabler, Wiesbaden.

Yukl, 2013 Yukl, G. A. (2013): Leadership in Organizations, 8. Auflage, Pearson, New York.

Kürzel Online-Ressourcen

- BMAS, 2016 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2016): Monitor - Personalentwicklung und Weiterbildung - Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=4, [24.04.2017, 20:45Uhr].
- Bohulsky et al., 2011 Bohulskyy, Y. / Erlinghagen, M. / Scheller, F. (2011): Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig, auch geringe Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich in: IAQ-Report, aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation, 2011-03, URL: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, [24.04.2017, 19:15Uhr].
- Ernst & Young GmbH, 2015 Ernst & Young GmbH (2015) (Hg.): EY Jobstudie 2015: Karriere und Wechselbereitschaft, Ergebnisse einer Befragung von mehr als 2.200 ArbeitnehmerInnen in Deutschland, URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Jobstudie-2015-Karriere-und-Wechselbereitschaft/\\$FILE/EY-Jobstudie-2015-Karriere-und-Wechselbereitschaft.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Jobstudie-2015-Karriere-und-Wechselbereitschaft/$FILE/EY-Jobstudie-2015-Karriere-und-Wechselbereitschaft.pdf), [24.04.2017, 19:15Uhr].
- Gallup, 2014 Gallup Inc. (2015) (Hg.): Engagement Index Deutschland 2014, URL: http://wegvisor.de/fileadmin/hs_mittweida/Engagement_Index_2014.pdf, [24.04.2017: 19:00Uhr].
- Gallup, 2015 Gallup Inc. (2016) (Hg.): Engagement Index Deutschland 2015, URL: <http://www.gallup.de/file/190028/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202015.pdf>, [24.04.2017: 19:00Uhr].
- INQA, 2012 Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012) (Hg.): Monitor, Führungskultur im Wandel, Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, URL: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile, [24.04.2017, 19:15Uhr].
- nextpractice, 2016 Nextpractice GmbH (2016) (Hg.): Wertewelten Arbeiten 4.0, 03.2016, URL: http://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Wertestudie_Arbeiten_4.0.pdf, [24.04.2017, 19:15Uhr].

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2016
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2016): Unternehmen und Betriebe – Deutschland
- Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, Auswertungen aus dem Unternehmensregister. Stand: 2016-02-29, URL: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_zs23_bund.asp, [24.04.2014: 20:15Uhr].

Anlagen, Interviewleitfaden

Dimension 1: Persönlicher Hintergrund

Bitte schildern Sie mir überblicksartig Ihren beruflichen Werdegang.

Nachfragen

Indikator 1-1: Ausbildung / Studium

- Was ist Ihr höchster Abschluss?
- Wo haben Sie ihre Ausbildung absolviert?

Indikator 1-2: Organisationsform

- Sind Sie Angestellte(r) oder Unternehmer(in)?
- Bei was für einer Firma angestellt (Mitarbeiteranzahl, Branche, Hauptgeschäftsfeld)
- In welcher Organisationsform sind Sie selbstständig? (GmbH, UG...)

Indikator 1-3: Berufserfahrung

- Welche Erfahrung haben Sie als angestellter Mitarbeiter in Bezug auf Führung gesammelt?
- Welche Erfahrungen haben Sie als Führungskraft in Bezug auf Führung gesammelt?
- Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie jetzt als Coach?
- Welcher Branche entstammen mehrheitlich die von Ihnen beratenen Unternehmen?
- Wie viele Mitarbeiter haben die von Ihnen beratenen Unternehmen durchschnittlich?

Indikator 1-4: Soziodemographie

- Darf ich bitte noch nach Ihrem Geburtsjahr fragen?
- Kommen Sie aus Sachsen?
- Waren Sie längere Zeit in einem anderen Bundesland oder gar im Ausland? Wenn ja, hat das ihr Führungsverständnis geprägt? Inwiefern?

Dimension 2: Selbstverständnis als Coach

Es gibt ja recht unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen von Coaching. Was genau verstehen Sie unter dem Begriff?

Indikator 2-1: Aufgabenspektrum

- Was gehört alles zum Coaching?
- Welche Aufgaben hat ein Coach?

Indikator 2-2: Auftrag und Ziele eines Coachs

- Welche Ziele verfolgen Sie als Coach in Bezug auf Ihre Coachingteilnehmer?
- Was wollen Sie bei den Teilnehmern erreichen?
- Welche eigenen Ziele verfolgen Sie als Coach?

Indikator 2-3: ethische Aspekte des Coachings

- Gibt es ethische oder moralische Aspekte, die man als Führungsscoach beachten muss?
- Wenn ja, welche?

Dimension 3: Erfahrungsabgleich von Forschungsansätzen mit praktischem ErlebenIndikator 3-1: Coachings

- **Wie genau kann ich mir ein Coaching bei Ihnen vorstellen?**

Nachfragen

- Wie genau ist der Ablauf des Coachings?
- Führen Sie Übungen oder Spiele durch?
- Wenn ja welche und aus welchen Gründen?
- Woran erkennen Sie, dass ein Coaching erfolgreich war? (Gibt es eine Erfolgskontrolle?)
- Woran kann ein Coaching scheitern?

Indikator 3-2: Führungskräfte:

- **Welche Erfahrungen sammeln Sie mit den Teilnehmern Ihrer Coachings?**

Nachfragen

- Kommen die Coachees immer mit einem speziellen Fall oder einem speziellen Ziel zu Ihnen?
- Was für ein Führungsverständnis haben ihre Coachees?
- Woran erkennen Sie eine gute Führungskraft?
- Welchen Herausforderungen müssen FK heute bewältigen?
- Welche Voraussetzungen müssen gute Führungskräfte mitbringen, um diese Herausforderungen zu bewältigen?
- Woran scheitern FK trotz guter Voraussetzungen?
- Wie realistisch ist die Selbsteinschätzung der Coachingteilnehmer?
- Wo liegen die größten Defizite / Schwächen ihrer Coachingteilnehmer aus ihrer Sicht?
- Wie könnten diese vermindert werden?
- Wie groß ist der Einfluss der Führungserfahrung auf die Führungsqualität einer FK?
(In vielen Stellenausschreibungen wird Führungserfahrung als Einstellungsvoraussetzung angegeben. Führt denn „viel Führungserfahrung“ automatisch zu besserer Führung?)

Indikator 3-3: Organisationen

- **Welche Erfahrungen sammeln Sie mit den Organisationen, die Coachings bei Ihnen beauftragen bzw. Teilnehmer zu ihnen schicken?**

Nachfragen

- Welche Unterschiede gibt es in Bezug auf die Führungspraxis zwischen den Organisationen?
- Wo liegen Ihrer Erfahrung nach die größten Defizite in den Organisationen, aus denen die Coachingteilnehmer stammen?
- Wie könnten diese vermindert werden?
- Nach welchen Führungskräften sollten Organisationen Ausschau halten?

- Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss der Führungsqualität auf den Erfolg des Unternehmens?
- Welche Faktoren vermindert oder verstärken den Einfluss von Führung?

Dimension 4: Weiterbildung und Rezeption von Theorien

Indikator 4-1: Auswahl von Fachliteratur / Fachmedien

- In welchen Medien, Zeitschriften oder Institutionen informieren Sie sich über Führungsthemen?
- Empfehlen Sie Coachees manchmal bestimmte Literatur?
- Vertreten Sie aktiv eine bestimmte Richtung im Führungsdiskurs?
- Als wie realistisch schätzen Sie die Ergebnisse von Gallup ein?
- Was halten Sie von den Theorien zur transformationalen Führung?
- Welche Rolle spielt Charisma in der Führung?
- Kann man gutes Führungsverhalten trainieren?
- Welche Situativen Führungskonzepte kennen Sie und wie bewerten Sie diese?
- Und systemische Führung?

Indikator 4-2: praktische Weiterbildung

- Welche wichtigen Erkenntnisse zum Thema Führung haben Sie in Ihren letzten Projekten außerhalb von Coachings gesammelt?

Allgemeine Fragen

Wie schätzen Sie generell das Verhältnis zwischen Führungspraxis und dem wissenschaftlichen Diskurs ein? (Besteht Konsens oder eher Widersprüchlichkeit?)

Abschluss

Welche Aspekte spielen aus Ihrer Sicht in Bezug auf das Thema sonst noch eine Rolle?

Was hätte ich noch fragen sollen?

Gibt es generell noch einen Punkt, den Sie gern noch ansprechen möchten?

Interview-Evaluierung (→ Wechsel auf Meta-Ebene, entsprechend angekündigt)

Wie fanden Sie die Atmosphäre in diesem Interview?

Wie haben Sie sich bei der Beantwortung der Fragen gefühlt?

Haben Sie Verbesserungsvorschläge für die kommenden Interviews?

Haben Sie noch Fragen an mich?

- abschließender Hinweis auf weiteres Vorgehen
- Kontaktdaten ausgetauscht für Rückfragen und Zusendung Transkript?
- Bedanken und Verabschiedung

Anlagen, Oberkategorie Ausrichtung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion	Unterkategorie
I1	542	545	Neues Führen heißt Bruch mit alten Vorstellungen	allg. Ausrichtung
I1	545	546	sucht nach Beispielen für Pioniere	allg. Ausrichtung
I1	567	570	neuer Zeitgeist: kreisförmige Hierarchie	allg. Ausrichtung
I1	828		systemisch	allg. Ausrichtung
I1	844	846	Integration von passenden Theorien und Modellen statt theoretischer Verbohrtheit	allg. Ausrichtung
I1	848	850	Verbohrtheit ist schlecht	allg. Ausrichtung
I1	850	851	alle Modelle haben Nutzen, auch wenn sie nicht ganz richtig sind	allg. Ausrichtung
I1	972		Leben ist komplexer als in einem Modell	allg. Ausrichtung
I1	299	300	systemisches Verständnis erforderlich	Begründung für Ausrichtung
I1	300	301	es gibt immer einen Zusammenhang mit anderen	Begründung für Ausrichtung
I1	866	868	Unvorhersehbarkeit von Systemen	Begründung für Ausrichtung
I1	891	894	nützliche Tools und Methoden des Systemischen für neue Arbeitsorganisation	Begründung für Ausrichtung
I1	894	895	Bewusstsein mit Systemischen für Komplexität	Begründung für Ausrichtung
I1	895	896	Fragetechniken, um Wahrnehmung zu schärfen	Begründung für Ausrichtung
I1	487		Literaturempfehlung Laloux für GF	Diskurs
I1	823		Fan von Frédéric Laloux	Diskurs
I1	851	852	in jedem Modell ein Gedanke	Diskurs
I1	852		man darf Modelle nicht verabsolutieren	Diskurs
I1	865	866	Chaos-Theorie interessant	Diskurs
I1	949		Zustimmung zu Grundzügen der Theorie TF	Diskurs
I1	969	970	situational leadership ist gut	Diskurs
I1	1000	1001	Charisma muss nicht lautes Auftreten bedeuten	Diskurs
I1	828	829	Wohland, Pfläging	Diskurs
I2	966	970	kommt aus OE, deshalb Blick auf Aufbau, Strukturen und Personen	allg. Ausrichtung
I2	962		systemisch im Denken	allg. Ausrichtung
I2	965	966	würde es als normal und nicht "systemisch" bezeichnen	allg. Ausrichtung
I2	962	965	bei Arbeit an Fragen der Klienten ist systemischer Blick oft wichtig	Begründung für Ausrichtung
I2	931		Beraterkongresse	berufliche Weiterbildung
I2	1086	1087	altersgemischte Teams: Prof. Wegge	Diskurs

I2	1033	1036	ärger sich über flache Führungsdiskussion in Online-Netzwerken	Diskurs
I2	992	993	Begriff Charisma ist altmodisch	Diskurs
I2	1198	1199	es wird vorgegaukelt, es gäbe eine Lösung	Diskurs
I2	925	927	Fachzeitschriften von Psychotherapeutin	Diskurs
I2	1029	1033	fand wissenschaftlichen Diskurs in ihrer Ausbildung sehr spannend	Diskurs
I2	1036	1038	flache Diskussionen über Führung sind unprofessionell und schädlich für Diskurs	Diskurs
I2	922	925	Gehirn und Geist	Diskurs
I2	911	912	hat einen großen Fundus der ZOE, die ist toll	Diskurs
I2	1014	1016	Hersey/Blanchard-Modell ist top und immer dabei	Diskurs
I2	927	930	nur ganz selten HBM	Diskurs
I2	920	922	Psychologie heute	Diskurs
I2	1073	1075	Schulz von Thun	Diskurs
I2	981	982	TF nur flüchtig, hat sie nicht so angesprochen	Diskurs
I2	1033		wissenschaftlicher Diskurs spielt im Alltag leider keine Rolle	Diskurs
I3	515	516	hat ein Gefühl für die Haupttheorien	allg. Ausrichtung
I3	598	600	hat ihre Richtung gefunden	allg. Ausrichtung
I3	596	598	nicht mehr den Anspruch, ständig alles umzuwerfen	allg. Ausrichtung
I3	37	39	organisationspsychologisch	allg. Ausrichtung
I3	588	589	provokativ	allg. Ausrichtung
I3	594		Psychodrama	allg. Ausrichtung
I3	37		sehr breit	allg. Ausrichtung
I3	30		starken Hang zur Praxis	allg. Ausrichtung
I3	583		systemisch	allg. Ausrichtung
I3	426	427	will nicht an anderen Führungsvorstellungen beteiligt sein	allg. Ausrichtung
I3	540	541	H./B. verstehen FK am schnellsten	Begründung für Ausrichtung
I3	594	596	hat ihr Handwerkszeug zusammen, mit dem viele etwas anfangen können	Begründung für Ausrichtung
I3	116	118	Berufsanfänger brauchen etwas anderes als die alten Hasen	Diskurs
I3	534	535	das Modell Hersey/Blanchard ist top	Diskurs
I3	29	30	Faible für Theorie	Diskurs
I3	456	457	FK muss auch etwas weglassen können	Diskurs
I3	507	509	hat in den Anfängen alles querbeet gelesen	Diskurs
I3	517	518	hatte eine Zeit lang verschiedene Zeitschriften, jetzt aber nicht mehr	Diskurs
I3	510	511	irgendwann bietet der Diskurs nichts Neues mehr	Diskurs
I3	554	555	kennt TF nicht, klingt aber plausibel	Diskurs
I3	509	510	liest nicht mehr jedes Führungsbuch	Diskurs
I3	517		liest viel quer beet im Internet	Diskurs

I3	511		manchmal gibt es eine Trendwende	Diskurs
I3	619	620	Modell muss zu dem passen, was FK vorstellt	Diskurs
I3	620	622	nur das Nutzbare aus Modell	Diskurs
I3	512	515	Trendwende im Zeitmanagement	Diskurs
I4	272	273	systemischer Ansatz	allg. Ausrichtung
I4	273	276	Menschen sind immer in Interaktion und alles, was man tut wirkt sich auch auf andere aus	Begründung für Ausrichtung
I4	961	963	Reflexionsfähigkeit und Perspektivwechsel	Begründung für Ausrichtung
I4	836	837	nichts Spezielles	Diskurs
I4	857	860	Favorit: Niels Pfläging, Zweifel an Umsetzbarkeit	Diskurs
I4	876	878	theoretisch begeistert von Pfläging, hat aber für bestehende Unternehmen Zweifel, dass es praktisch umsetzbar ist	Diskurs
I4	880	881	Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation	Diskurs
I4	898	899	weist FK auf verschiedene Literatur hin oder gibt sie als Hausaufgabe mit	Diskurs
I4	836		Management Zeitschriften und Journale	Diskurs
I4	837		Internet	Diskurs
I4	980	983	Harzburger Modell ist ganz gut	Diskurs
I4	993	994	Situatives Führen von Hersey/Blanchard ist wichtig	Diskurs
I4	1006	1010	systemische Führung bedeutet Leben in einem System, Interaktion mit anderen, was man auslöst mit Verhalten, gegenseitige Wirkung	Diskurs
I4	959		das Systemische und das Verhaltenorientierte passen gut zusammen	Diskurs
I4	975		kennt Modell der Transformationalen Führung nicht, kann es aber gut nachvollziehen	Diskurs
I4	244		es gibt keine wissenschaftliche Definition von Coaching	Diskurs
I4	919		hat einige Zweifel bezüglich Gallup-Studie, bzw. ist jedes mal erschrocken	Diskurs
I5	103	105	systemischer Ansatz	allg. Ausrichtung
I5	258	261	nicht nur Person, sondern auch Strukturen und Kontext betrachten	allg. Ausrichtung
I5	877	878	Ergebnisorientierung	allg. Ausrichtung
I5	931	932	kein psychologischer Ansatz	allg. Ausrichtung
I5	1004	1006	nur ein Modell greift zu kurz	allg. Ausrichtung
I5	875		Studien	Diskurs
I5	875	876	Prof. Dr. Fredmund Malik	Diskurs
I5	878	880	Fachzeitschriften	Diskurs
I5	888		Internetartikel	Diskurs
I5	945		kennt TF kaum	Diskurs
I5	962	963	situative Führung passt auch	Diskurs
I5	969	971	TF, situatives Führen und Malik passen super zusammen	Diskurs

I5	971	972	Malik: Ergebnisorientierung des Handelns	Diskurs
I5	1010	1011	Vorschreiben eines Stiles ist schlecht	Diskurs
I6	279	280	Gestalt	allg. Ausrichtung
I6	341		keine Konfrontation	allg. Ausrichtung
I6	342	343	eher aus der Milton-Ericson-Ecke: Pacing, Pacing, Leading	allg. Ausrichtung
I6	464	469	um die Ecke denken	allg. Ausrichtung
I6	473		sehr reflexiv	allg. Ausrichtung
I6	473	475	kein Druck	allg. Ausrichtung
I6	1189	1192	Blick nach außen und auf Person	allg. Ausrichtung
I6	1345	1346	skeptisch gegenüber Generalisierung	allg. Ausrichtung
I6	1347		was hilft, das hilft	allg. Ausrichtung
I6	1503		systemisch	allg. Ausrichtung
I6	1531	1534	integrativer Ansatz: Welt zu komplex für nur 1 Paradigma	allg. Ausrichtung
I6	1537		fröhlicher Eklektizismus	allg. Ausrichtung
I6	1538		nur sammeln, was in das Menschenbild passt	allg. Ausrichtung
I6	1550	1553	keine Verhaltenstherapie	allg. Ausrichtung
I6	1124		ist ein Netzwerk-Typ	allg. Ausrichtung
I6	1496	1498	Spiritualität	allg. Ausrichtung
I6	1174		liest einschlägige Fachzeitschriften	Diskurs
I6	1176		ZOE, Zeitschrift für Organisationsentwicklung	Diskurs
I6	1289		kennt Gallup-Studien mehr oder weniger	Diskurs
I6	1381	1383	Theorie U von Claus-Otto Scharmer, sehr TRAGFÄHIG	Diskurs
I6	1391		Martin Buber, das Ich entwickelt sich am Du	Diskurs
I6	1407	1408	Empfehlung von Literatur sehr abhängig von Gegenüber	Diskurs
I6	748	750	klassische Theorie (Lewin) greift zu kurz	Diskurs
I6	1177	1179	große Linien als Orientierung	Diskurs
I6	1182	1184	er würde nicht nur eine vertreten	Diskurs
I6	1208	1209	situative Führung über H./B. hinaus	Diskurs
I6	1209	1211	Entstehung eines Modells ist ein Symptom für etwas Tieferliegendes	Diskurs
I6	1314		TF nur flüchtig, würde sich nicht da verorten	Diskurs
I6	1319		Pluralismus von Modellen	Diskurs
I6	1319	1322	neue Modelle werden eingeführt, dann gehen sie wieder in die Breite	Diskurs
I6	1323	1325	ein Modell macht immer auf LÜCKE aufmerksam	Diskurs
I6	1325	1326	ein Modell bringt immer etwas weiter, ist aber nicht das Letztgültige	Diskurs
I6	1331	1335	allumfassende Theorien sind oft sehr einfach, aber selten	Diskurs

I6	1336	1338	Modelle funktionieren in best. Größenordnungen und Situationen	Diskurs
I6	1344	1345	Theorie muss zur Situation passen	Diskurs
I6	1350	1351	Theorie sollte DIENEN, dass es hilft	Diskurs
I6	1457	1464	beste Leistungsfähigkeit bei mittlerer Anspannung	Diskurs
I6	1498	1500	Esoterik ist nicht sein Weg, versteht aber Suche	Diskurs
I6	1548		Psychodrama, Systemisches, Familientherapie, passt gut zusammen	Diskurs
I6	1367	1374	aus US viel praxisnahe Führungstheorie, auch elitäre Forschung, Europäer sind philosophischer	Diskurs
I6	1356		theoretische Führungsforschung und Praxis sind weit voneinander entfernt	Diskurs
I7	117	118	arbeitet sehr individuell	allg. Ausrichtung
I7	341		steht ein Stück auf Seite der MA	allg. Ausrichtung
I7	773	778	vertritt keine spezielle Richtung im Führungsdiskurs	allg. Ausrichtung
I7	826	837	systemisch	allg. Ausrichtung
I7	771		schaut gar nicht mehr in die Führungslit.	Diskurs
I7	857	861	die Führungsforschung vermittelt schon, aber es kommt sehr verzögert in der Praxis an	Diskurs
I7	780	782	kennt TF nicht	Diskurs
I7	802	804	Mitarbeiterbezogen, prozessorientiert oder inhaltsbezogen - 3 Hauptelemente	Diskurs
I7	806	818	arbeitet mit dem Modell von Hersey/Blanchard	Diskurs
I8	35	36	fragmentierte, triviale Arbeit zerstückelt Sinnhaftigkeit	allg. Ausrichtung
I8	845	847	1. Mensch im System, 2. Ziele und Aufgaben und 3. Kontext	allg. Ausrichtung
I8	847	850	Beziehungen zwischen den 3 Bezugsgrößen die sich unterschiedlich schnell bewegen	allg. Ausrichtung
I8	1153	1154	geht mehr auf Begegnung und menschliche Bedürfnisse ein als auf Modelle	allg. Ausrichtung
I8	1182	1184	vermittelt eher Zeitgeist, Nutzen und Grenzen, interessante Aspekte	allg. Ausrichtung
I8	1375	1376	Hawthorne-Effekt stimmt	allg. Ausrichtung
I8	1345	1352	reflektiert systemische Beratung	allg. Ausrichtung
I8	1168	1169	jede Führungstheorie ist ein Scheinwerfer, der auf einem bestimmten Aspekt von Führung sozusagen Zugriff nimmt und daraus ein Modell macht	allg. Ausrichtung
I8	1170		häufig Theorie ein bisschen einseitig darstellt, als wäre es jetzt die Weisheit	allg. Ausrichtung
I8	1099	1102	viel entnommen von Warren Bennis	Diskurs
I8	1106	1108	Gallup-Studien	Diskurs
I8	1154	1155	Carl Gustav Jung	Diskurs
I8	1205	1211	Kollegiale Führung von Bernd Österreich	Diskurs
I8	1217	1229	Frédéric Laloux	Diskurs
I8	1229	1231	New Work	Diskurs

18	1231		Niels Pfläging - New Work	Diskurs
18	1232		Robinson, Holacracy - New Work	Diskurs
18	1232	1233	ganze Diskurs-Landschaft schaut nach Alternativen	Diskurs
18	1298	1300	über erfolgreiche Pioniere werden hinterher Bücher geschrieben	Diskurs
18	1329	1331	es gibt eine Idee, mehr in die Verantwortung und in ein erwachsenes Handeln kommen	Diskurs
18	1333	1345	zwischen Führungsforschung und Praxis braucht es insbesondere für Emergenz- und Systemtheorie Übersetzer	Diskurs
18	1380	1382	kommt aus Zeitgründen selbst wenig zu Theorie	Diskurs
18	1387	1388	Pinguin-Prinzip (J. Kotter) für FK	Diskurs
18	1394	1396	sucht nur Literatur für Klienten, die groß geschrieben, gut verständlich und mit viel Praxisbezug ist	Diskurs
18	726	727	im hierarch. Modell sind Orientierung, Spiegelung, Unterstützung und Überblick Aufgaben der FK	Diskurs
18	738	740	Soziokratie schon seit den 40er Jahren	Diskurs
18	740	743	neue Modelle begegnen ihr in Praxis selten	Diskurs
18	1092	1095	Grid-Ansatz von Blake/Mouton	Diskurs
18	1165	1167	Vielzahl von Führungstheorien steht für Undeutbarkeit des Archetypus, weil es ein Symbol ist	Diskurs
18	1177	1178	es gibt keine komplexe Führungstheorie, aber immer wieder Akzente, die in ein Modell gesetzt werden	Diskurs
18	1181	1182	neugierig, was es an Führungstheorie noch so alles geben wird	Diskurs
18	1201	1215	kennt Bass/Avolio nicht, aber transformational sagt ihr etwas	Diskurs
18	1235	1237	Systemtheorie ist ihr bekannt	Diskurs
19	61	62	Selbstcoaching funktioniert nur ganz schlecht	allg. Ausrichtung
19	1057	1066	Konzentration auf ein Modell ist negativ	allg. Ausrichtung
19	981	985	Situationscoaching: Lernen aus Situation und Wiederholung	allg. Ausrichtung
19	1002	1003	Prinzip Geben und Nehmen	allg. Ausrichtung
19	191	193	Teamentwicklungsphasen nach Tuckman	Diskurs
19	432		Stärkenorientierung als Trend	Diskurs
19	894	895	Psychologie heute	Diskurs
19	901	902	Internet	Diskurs
19	905		mag Bücher, die Grundideen und Grundmodelle vermitteln	Diskurs
19	907	908	Dr. Joseph Murphy: Die Macht Ihres Unterbewusstseins	Diskurs
19	912		C.G. Jung	Diskurs
19	915	916	viele Pseudosachen basieren auf CG Jung	Diskurs
19	937	939	Gallup-Studien	Diskurs
19	953	954	TF nicht bekannt	Diskurs
19	1000	1002	sucht sich aus, was nützlich ist, auch aus den Religio-	Diskurs

			nen	
I9	1003		kein Verfechter einer Theorie an sich	Diskurs
I9	1005	1006	bei allen anderen Theorien kommt am Ende immer das Gleiche heraus	Diskurs
I9	1011	1012	wissenschaftliche Untersuchung von Führung ist prinzipiell gut, je nach Frage	Diskurs
I9	1012	1015	manchmal sind aber Themen der Studien schwachsinig	Diskurs
I9	1018	1022	vernetztere Forschung von FK, HR, Wissenschaft, Psychologen und Kommunikationswissenschaftlern wäre nützlich	Diskurs
I9	1022		mehr Praxisbezug herstellen	Diskurs
I9	1025	1028	Watzlawick, Freud, CG Jung	Diskurs
I9	1032	1035	mit Systemtheorie nicht vertraut	Diskurs
I9	1040	1041	zu faul, um sich Theorien, Begrifflichkeiten und Modelle anzueignen	Diskurs
I9	1042	1043	bei Aha-Effekt übersetzt er etwas in die Praxis und arbeitet damit	Diskurs
I9	1054	1057	es ist nicht Aufgabe des Coachs, Theorie in Praxis zu übersetzen	Diskurs
I10	165	174	eigenes Weltbild wird in Beratung eingebracht	allg. Ausrichtung
I10	297	304	verhaltenstherapeutischer Ansatz, nicht psychoanalytisch	allg. Ausrichtung
I10	325	333	Kurzzeitlösungsmöglichkeiten nach KISS Management, den Kunden weiterverweisen und andocken lassen	allg. Ausrichtung
I10	430		kein Fan von Aufstellungen	allg. Ausrichtung
I10	951	952	systemisches Verständnis von Führung	allg. Ausrichtung
I10	958		Prägung durch Beratung von Organisationen	allg. Ausrichtung
I10	992	993	setzt auf größtmögliche Individualität	allg. Ausrichtung
I10	1003	1005	gegen Coaching-Modell der Führung	Diskurs
I10	518	519	vertritt nicht klassische Theorie (von Lewin)	Diskurs
I10	959	963	Zeitschriften bilden praktische Erfahrung ab	Diskurs
I10	992	993	Modell H./B. ist Ausgangspunkt, aber hat es für sich entwickelt	Diskurs
I10	999	1000	Modell H./B. keine Gesprächstechnik, Führung auszuhandeln	Diskurs
I10	1144	1150	kennt TF nicht	Diskurs
I10	1162	1163	gibt viele Veröffentlichungen über Motivation	Diskurs
I10	1179	1181	bei TF hat man etwas aus anderen Konzepten zusammengepackt	Diskurs
I10	1188	1192	Verhältnis wissenschaftlicher Diskurs zur Praxis ist ähnlich wie in Pädagogik	Diskurs
I10	1192	1194	in 7-Jahres-Intervallen neue Konzepte	Diskurs
I10	1196		verwendet wissenschaftliche Konzepte häufig um Ideen zu erklären	Diskurs
I10	1200		Bauchladen aus Konzepten, aus denen man sich be-	Diskurs

			dienen kann	
I10	1202		kein reines Konzept umsetzbar, weil man es mit Menschen zu tun hat.	Diskurs
I10	1209	1211	Konzepte sind gebündeltes aktuelles Wissen, denen wegen veränderter Bedingungen etwas hinzugefügt werden muss	Diskurs
I10	1211	1214	Konzepte sind vergänglich wegen verändernder Rahmenbedingungen und man braucht dann neue	Diskurs
I10	1214	16	aktuelles gesellschaftliches Verständnis einer Sache	Diskurs

Anlagen, Oberkategorie Führen

Allgemeines Führungsverständnis

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	885	890	Führen ist wie Autofahren in Stadt voller Baustellen
I1	129	130	neuer Anspruch an Führungsarbeit durch Rahmenbedingungen
I1	464	465	Differenzen zu zukünftiger Führung
I1	955	957	Führen ist komplex
I1	970	972	Zusammenhänge verstehen ist wichtig
I1	573	574	Entscheidungen der MA vor Ort
I2	1183	1184	es passt nicht ein Führungsgedanke auf alles
I2	681	682	FK muss Unterstützung haben
I2	407		Führen heißt reden
I2	584	585	Führen kann richtig Spaß machen
I2	339		Führung ist etwas Gutes
I2	339	341	Führung wird in der Welt gebraucht
I2	329	332	hat eine Grundüberzeugung, was gute Führung ist
I2	562		kein autoritäres Verständnis
I2	1197	1198	man muss um Lösungen ringen
I2	1199	2000	Schwierigkeiten sind Teil der Lösung
I2	345	347	wertschätzende Führung
I2	771	772	gute Führung resultiert aus Verhalten der FK
I3	358	359	es geht viel um Passung
I3	247	248	es gibt nicht DAS richtige Verhalten
I3	352	353	es ist immer die Frage, wie viel Fürsorge, Sachorientierung und Struktur
I3	247		hat nichts gegen autoritäre Führung
I3	173	174	mitarbeiterorientiert führen (ILT)
I3	334	336	oft sind es nur Feinheiten
I3	576	578	zwischen Menschen gibt es Resonanz
I3	46	49	manchmal ist es besser, eine FK zu beraten mit einem Mitarbeitertyp anders umzugehen, als einen Teamprozess basisdemokratisch zu moderieren
I4	517	517	UN-Ziele erfüllen geht nur mit MA
I4	806		Kommunikation ist wichtigster Faktor für Führung, sonst gehen Sinn und Zweck verloren
I5	993	997	Stärkenorientierung
I5	97	98	coaching-orientierter Führungsstil
I5	660	663	MA müssen unterschiedlich geführt werden
I5	835	836	Projektführung ist auch Führung
I5	836	837	Führung heißt Leitplanken und Entwicklungsmöglichkeiten

I5	842	843	Führung ist gewollt
I5	1115		Führen ist ein ständiger Prozess
I5	44	45	es gibt einen Unterschied zwischen Führung von MA und Führung von FK
I5	75	76	Karriere zeigt, dass Führung nicht ganz falsch war
I6	153		Führung im Wissenschaftsbereich ist unverfänglicher
I6	751	752	Führung muss auch zu MA und Situation passen
I6	765	766	Torte muss dem Kunden schmecken, nicht dem Bäcker
I6	795	798	System ist verantwortlich für die Qualität seiner Führungskräfte
I6	806	807	manche Systeme sind so groß, dass sie nicht mehr führbar sind
I6	854		FK ist nicht allmächtig
I6	854	855	Führen ist Navigieren beim Driften
I6	940		Widerspruch in das System holen
I6	1068		gesellschaftliche Vielfalt spiegelt sich in Führungsthemen
I6	1212	1215	je komplexer die Arbeit, desto individueller muss Führung sein
I6	1228	1230	Führen ist wie Schiedsrichter beim Fußballspiel
I6	1242	1243	MA brauchen klare Grenzen, klares Spielfeld
I6	1270	1271	manchmal kann man sich Sicherheit holen, indem man dem Anderen Sicherheit gibt
I6	1444	1445	Spiel als Element von Führung
I7	286	293	Missionierung löst nicht Führungsprobleme
I7	586	588	begeistert vom VG-feedback; schauen, was machen eigentlich die MA
I7	674	681	Projektführung ist einzeln und im Prinzip genau wie direkte Führung
I7	738	742	Führung wird gebraucht
I7	793	796	nicht unbedingt FK als Vorbild
I7	879	880	zentrales Anliegen, Bewusstsein für Führung zu schaffen
I8	1170	1172	Produktivität aus Begegnung
I8	91	92	Interesse für Führung aus der eigenen Betroffenheit heraus
I8	109	110	Führung hat einen multiplikatorischen Einfluss auf das Team im hierarchischen Verständnis
I8	113	114	mit FK arbeiten in Hierarchie ist sinnvoll, weil sie auf Pyramide großen Einfluss haben
I8	258	262	verpflichtende Prozessreflexion für alle FK wäre wünschenswert
I8	565		autoritär führen ist obsolet
I8	713		gute Führung kommt darauf an, in welchem Modell man denkt
I8	714		ist all die Jahre von einem hierarchischen Modell ausgegangen
I8	714	717	basisdemokratische Erfahrungen waren zwar beziehungstechnisch, aber nicht wirtschaftlich tauglich,
I8	732	733	Führungsaufgaben müssen generell erfüllt werden
I8	733	737	Frage ist, ob bei dem Kontext eine Person alle diese Führungsaufgaben noch bewältigen kann
I8	831	833	Führung ist ein Beruf
I8	999	1000	alles gedeiht nur auf Kontext
I8	1109	1110	die Beziehung zum MA ist sozusagen die Brücke, über die fachliche Arbeit

			läuft (LMX!)
I8	1111	1112	Führung ist eine lebendige Beziehungsgestaltung
I8	1119	1120	Führen durch Zahlen ist nicht das originäre Führen
I8	1145	1147	Management bei Controlling ist wichtig, bildet etwas ab, aber ersetzt die Begegnung nicht
I8	1157	1159	Archetyp des Führers im Unterbewusstsein (CGJUNG)
I8	1160	1163	Führung im Unbewussten verankert, wird zeitgeschichtlich unterschiedlich ausgedeutet und unterschiedlich gelebt, und wird sich also immer zeitgeschichtlich und individuell entwickeln
I8	1163		Ein Archetypus ist nie ausdeutbar
I8	1415	1416	Menschenbilder sind selbsterfüllende Prophezeiungen
I8	1421		wir projizieren viel auf andere
I8	1469	1471	man sollte Führung mehr in Organisationsstrukturen verstehen, als immer an den Menschen herumzudoktern und zu überfordern
I8	857	858	was immer geklappt hat, muss nicht immer klappen
I9	922	923	sich selbst manipulieren, um gute FK zu sein
I9	100	101	will Menschen befähigen, erfolgreich zu sein und Spaß bei Arbeit zu haben
I9	133	138	Erfahrungen als Geführter haben Führungsverständnis wesentlich geprägt
I9	312	313	Rahmen setzen und sich um die Menschen innerhalb des Rahmens kümmern
I9	394		oft sind es Kleinigkeiten
I9	404	405	man muss nur aufhören, MA zu demotivieren
I9	433	436	es gibt immer auch Dinge, die gemacht werden müssen, die nicht dem Talente-Set entsprechen - muss man so im Griff haben, dass daraus kein Schaden entsteht und keiner leidet
I9	443	444	FK ist interner Dienstleister
I9	447	448	Führung ist Arbeit am Menschen und hat mit Technik nichts mehr zu tun
I9	485	486	katalytische Führung
I10	451	457	Gründe erkennen und anzuerkennen ist wichtig
I10	455	456	niemand möchte ein schlechter Chef sein und jeder hat gute Gründe
I10	520	523	Spektrum an Führung ist anspruchsvoll
I10	522		3 Fähigkeiten reichen nicht aus, um gute FK zu sein
I10	525	526	Führung ist sehr individuell auf Person und Situation zugeschnitten
I10	622		Chef sein ist mehr als Fachlichkeit
I10	757		demokratische Prozessen, Vergütungssysteme für Verbesserungsvorschläge ist fortschrittlich
I10	814	820	Erleben von Führung seit Kindheit
I10	879	880	demokratisch kann man nur entscheiden, wenn alle gleiche Information haben
I10	905		lieber anordnen als Pseudo-Demokratie
I10	905	906	transparent und ehrlich
I10	1028		Führung hat Bedeutung
I10	1029		Systeme sind nicht selbstorganisierend
I10	1164		extrinsische Motivation ist nicht unwichtig
I10	1165	1167	Steigerung der extr. Motivation erhöht nicht die Arbeitsleitung

I10	1001	1002	FK ist kein Coach
-----	------	------	-------------------

Führungsaufgaben und -kompetenzen

Fall	Zeile	Zeile	1. Reduktion
I1	133		Vertrauensaufbau und -entwicklung
I1	134		Teamfähigkeit
I1	134-136		Arbeit schmackhaft machen
I1	142-143		Entscheidungsmöglichkeit und Gestaltungsspielraum schaffen
I1	503-505		mit den Mitarbeitern gute Ergebnisse zu erzielen
I1	541-542		andere Arbeit mit Menschen
I1	572		MA informieren
I1	572		Freiraum geben
I1	596-598		FK muss auf Teamarbeit hinwirken
I1	598-600		Teamentwicklung zur Selbststeuerung
I1	602-603		Entscheidungen müssen an der Basis getroffen werden.
I1	612-614/619		Führungskraft hat drei zentrale Funktionen: Moderations-, Mediations- und Mentorenfunktion
I1	627-628		Coaching-Kompetenzen
I1	632-634		Potentialerkennung und -ausschöpfung
I1	634-635		Team-Klima entwickeln
I1	700-701		Führen heißt, sich um Menschen kümmern
I1	752-755		kooperative Gesprächsführung
I1	756		keine Aufgabe des Vorarbeiters
I1	797-798		intrinsisch Motivation erzeugen
I1	799-801		Motivation und UN-Nutzen verbinden
I1	801-802		Transparenz herstellen
I1	812-814		Entwicklungsmöglichkeiten, Wohlbefinden
I1	833-834		Umgang miteinander
I1	884-885		Handeln statt Vertiefung in Probleme
I1	885		kurzfristige Strategieplanung
I1	957-958		großes Repertoire an Verhaltensweisen
I1	984-985		Repräsentanz des Bereiches
I1	1068-1070		FK klärt, wenn MA nicht will was er soll
I1	336-338		Arbeiten am Konflikt heißt, zu klären, was man selbst damit erreichen will und was eigener Anteil ist
I1	1002-1003		überzeugend auftreten

I1	1013-1017		Vorbild: aufeinander als Menschen zugehen
I1	983-984		Artikulationsfähigkeit und Präsenz
I1	1089-1090		Ziel: Veränderungsbewusstsein
I1	1094-1098		Absprache untereinander (wichtig für Veränderung)
I1	649-651		Aufgabe ist nicht das Tagesgeschäft
I2	651	652	ab und zu das eigene Führungsverhalten in Frage stellen
I2	669	670	angreifbar sein
I2	590		aus sich herausgehen
I2	319	322	Balance zwischen Privatem und Fachlichem
I2	588	590	Blick für Ideengeber im Team
I2	653	655	Feedback einholen
I2	644	645	Fehler eingestehen
I2	649	650	Fehler konstruktiv nutzen
I2	1139	1142	gesellschaftliche, soziale Verantwortung
I2	343	344	Gestaltung von Zusammenhängen
I2	74		hilft weiter
I2	587	588	Ideen haben
I2	613	615	Identifikation mit UN
I2	806	807	MA Gefühl geben, gebraucht zu werden
I2	640	643	MA wertschätzen
I2	683	685	Menschen unterschiedlich und gerecht behandeln
I2	612	613	Orientierung geben
I2	407		reden
I2	807	808	richtiges Maß an Delegation
I2	805	806	schauen, dass MA Freude an Arbeit haben
I2	685	686	Unterschiede sehen und das Gemeinsame im Blick haben
I2	645	648	verantwortlich für Fehlerkultur
I2	75		Vorbild
I2	689	690	Wissen und Know-How auch nach oben kommunizieren
I2	268	269	verstehen, dass es nicht um ihre Expertise geht
I2	309	310	Produktion stemmen
I3	39	40	basteln und gestalten
I3	275	276	Belastung dosieren
I3	373	376	den Nutzen eines MA für das Team evaluieren, bevor man entgegenkommt
I3	273		direkt kommunizieren
I3	369	372	gemeinsame Team-Entwicklung
I3	171	173	in MA einfühlen
I3	397		klar und deutlich sein
I3	484		Klima und mit Kollegen Struktur schaffen

I3	482	483	Mitarbeiter arbeitsfähig zu halten
I3	654		muss beides können - Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung
I3	654	656	nur das erwarten, was man selbst geben kann
I3	368	369	Offenheit für neue MA
I3	197	198	Rückmeldungen evaluieren
I3	337	338	Sachen kontinuierlich wiederholen
I3	276	277	schauen, was man weglässt
I3	277		schauen, wie man den Auftrag machen muss
I3	336	337	seinen Frieden mit bestimmten Sachen machen
I3	112	113	viel Spielraum ist schön, Struktur aber auch
I3	377	378	Wertschätzung
I4	815	817	Verstehen schaffen
I4	406	407	für sich Relevantes herausfiltern
I4	511	513	Personalentwicklung (fachlich und persönlich)
I4	521	524	mehrere Gespräche mit MA, Zwischenziele vereinbaren und am MA dranbleiben
I4	610	612	wertschätzende Kritik
I4	614	615	diplomatisches Gespür und Direktheit
I4	648	649	Vision haben und diese vermitteln
I4	649	650	Durchhaltevermögen auch bei Rückschlägen
I4	650	651	hohe Reflexivität, eigenes Handeln hinterfragen
I4	651	652	Feedback einholen
I4	652	653	andere mitnehmen
I4	700	701	Führungskompetenzen unterschiedlich
I4	702	703	an der Basis: klare Ansage
I4	703	704	in manchen Bereichen: ausführliches Besprechen und Demokratie
I4	707	708	gepflegte Kommunikation
I4	711	714	Feingefühl, was andere wollen
I4	718	719	MA analysieren und einschätzen
I4	719	720	anpassen, ohne sich zu verraten
I4	721	722	respektieren, was vorher war
I4	990	991	beurteilen können und Steuerungsmaßnahmen ergreifen
I4	1024	1026	Informationen zu Sinn und Zweck geben
I4	1026	1031	rhetorische Fähigkeiten
I4	1031	1032	Lösung und Problemursache gemeinsam erarbeiten
I4	1040	1042	Nachfrage nach Rahmenbedingungen und Problemen
I4	720		klar darin sein, was man will
I4	1065		beeinflussen, steuern, entwickeln
I4	584	585	FK muss für Vorankommen der eigenen Abteilung sorgen
I4	585	586	vom nächsten VG klare Vorgaben einfordern
I4	653	654	stärkenorientierter Einsatz von MA
I4	684	687	immer wieder neu erklären, warum etwas jetzt plötzlich anders ist, Sinn und Zweck

14	983	984	Delegation
14	654		Team zusammenhalten
14	706		klar formulierte Ziele vorgeben
15	1122	1123	ständige Gespräche mit MA, unabhängig von Problemen
15	839	842	Aufmerksamkeit, Zugewandtheit, Information und Erklärungen
15	98	101	MA zur Selbststeuerung entwickeln
15	340		Verantwortungsbereich klar kennen
15	341		Rolle und Position einnehmen und leben
15	345	346	Mitarbeiter aktivierende Teamrunde
15	474	475	Feedback holen
15	479	483	Selbstreflexion
15	528	530	ehrliches Zugeben, wenn etwas nicht so gelaufen ist
15	544	545	Schwächen eingestehen
15	549	550	glaubwürdig und authentisch sein
15	552	555	Mensch sein
15	564	564	Verlässlichkeit nach oben und unten
15	573		Unternehmensstrategie erklären und vertreten
15	574	575	verständliche Botschaften senden
15	579	580	Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit
15	587	588	Personalentwicklung
15	598	600	Mitarbeitergespräche zu allen Themen
15	653	654	Delegation, Einfluss und Kontrolle
15	656	658	MA einschätzen und dementsprechend führen
15	826	827	wertschätzende, plausible, authentische Kommunikation
15	867	868	sich öffnen
15	1045	1053	Entscheidungen vertreten
15	1054	1057	eigene Meinung kommunizieren, aber hinter gemeinsame Entscheidungen zurückstellen
15	1057	1059	neu positionieren bei neuen Bedingungen
15	1059	1062	Kritisches auch nach oben kommunizieren
15	1064	1065	Positionierung nach oben, nach unten, gegenüber Kollegen und im Team und dabei sich selbst treu bleiben
15	1065	1066	Entscheidung, wenn etwas gar nicht funktioniert
15	1066	1070	Einfluss geltend machen bei Problemen
15	1100	1101	ehrliche, permanente Kommunikation
15	1115	1117	für MA Zeit nehmen
15	1126	1127	immer am MA dran bleiben
16	1227		befreiende Strukturen schaffen
16	1238	1242	Einhaltung der Regeln kontrollieren
16	571	572	mit Komplexität umgehen
16	603	604	Kontakt aufnehmen, reden, hinterfragen, zuhören
16	604	605	FÜHREN DURCH FRAGEN

I6	614	615	HALT, ORIENTIERUNG aber auch, Reibung, also Veränderungs-, Entwicklungsanregung
I6	616	617	beides geben: Stabilität und Instabilität
I6	617	619	Sicherheit, Ordnung, klare Orientierung, klare STRUKTUREN
I6	629	630	Zielbestimmung, Zieldefinition, Zielübersetzung
I6	634	635	Marken setzen und Anspruch vertreten
I6	639		Vision haben
I6	661	663	Linie des AG verfolgen
I6	664	666	Linie des AG nach unten gut übersetzen
I6	672	673	nach unten und nach oben übersetzen
I6	690		Positionierung gut in der Mitte zu halten
I6	725	726	30% der Arbeit ist Konfliktbearbeitung
I6	747		reflektieren
I6	758	761	dem MA und der Situation angepasst führen
I6	776		gut kommunizieren
I6	854	854	in Kontakt gehen mit der Realität als FK
I6	863	866	Demut, um eigene Grenzen der Einflussmöglichkeiten auf das System wissen
I6	883	886	im Fach stehen
I6	891	895	Umgang und Offenheit mit verschiedenen Logiken und Denkweisen
I6	900	902	auch anderes wertschätzen
I6	902	905	Fähigkeit zur Veränderung, anstoßen, durchhalten, führen, um Brücken zwischen unterschiedlichen Kulturen im UN zu schaffen
I6	1249	1251	Auseinandersetzung mit Unsicherheit
I6	1252	1254	auf Sicht fahren, nicht durchrasen
I6	1445	1446	Spiel und Humor
I6	1446	1451	Verkrampfungen durch Humor lösen
I6	1476	1479	auf mittleren Modus hinarbeiten
I6	1504	1509	entgrenzte Sichtweise einholen
I7	320		Rollenbewusstsein
I7	321		Führungsverantwortung übernehmen
I7	381	382	verantwortlich für Ziele der Arbeit
I7	382	383	verantwortlich zu sein für Management, den einzelnen Mitarbeiter und das gesamte Team
I7	396	397	Vierklang: Aufgaben, Ziele, Management, Prozesse zu steuern
I7	398	401	Steuerung zum professionellen Selbstmanagement
I7	401	402	Auswirkungen des Handelns abwägen
I7	404	406	Selbstreflexion
I7	431		strategische Orientierung
I7	433		über Details eher hinwegblicken zu können
I7	433		Dinge delegieren zu können
I7	434		komplex denken
I7	435	436	unterschiedlichen Ebenen mit zu bedenken: Unternehmensziele oder Be-

			reichsziele, die Prozesse, die Ressourcen
17	445		Arbeitsorganisation, Prozesse reflektieren, optimieren
17	670	671	MA bei fachlicher Entw. Unterstützen
17	738	739	Überblick über gerechte Aufgabenverteilung
17	739	740	Feedback geben
17	741		Arbeit wertschätzen
17	742		Entscheidungen treffen
17	742		Rückhalt geben
18	425	426	Entwicklung seines Mitarbeiters
18	588	592	Auseinandersetzung muss sein
18	593	595	Verhandeln
18	597	599	für eine Sache streiten
18	726	727	Orientierung, Spiegelung, Unterstützung und Überblick
18	729	731	über Prioritäten, Innovation, Wirtschaftlichkeit und Beziehungsgestaltung und Normen im Team nachdenken
18	772	775	FK müssen Entscheidungen übersetzen und kommunizieren
18	819	820	Gelassenheit
18	821	823	Selbstreflexion
18	860	861	MA für neuen Kontext qualifizieren und organisieren
18	861	862	permanent Ziele und Aufgaben korrigieren und an neuen Kontext anpassen
18	1425	1428	Selbsterfahrungsarbeit
18	1432	1433	System reflektieren
18	1433	1435	Prozessreflexion
18	1556	1557	konsequent sein
18	1075		Beziehungsarbeit machen und Konflikte glätten
18	960	961	entscheiden, was man vielleicht weg lassen kann
18	363	364	so viele Kontaktpunkte, Kommunikationspunkte wie möglich schaffen
18	364		arbeitsbezogene und menschliche Kontaktpunkte schaffen
19	399	402	Rahmen / Struktur schaffen, den MA nutzen können, um sich zu verwirklichen, eigene Ideen einzubringen und um unbehindert arbeiten zu können
19	426	427	MA talentorientiert einsetzen
19	443		Sich um den einzelnen Menschen tatsächlich zu kümmern
19	448		Konflikte erkennen und lösen
19	449		Mitarbeiter zu fördern
19	449		größte Schwächen der MA auszumerzen
19	486	487	dass andere arbeiten können
19	598	600	herauszufinden, was den MA antreibt und das dann nach Möglichkeit Stück für Stück zu ermöglichen
19	606		Sandwich-Position muss man aushalten können
19	612	614	Herausforderung, Individualität akzeptieren UND in Arbeitsleben zu integrieren
19	615	617	Führungsaufgaben sind gleich, egal wie viele MA man hat

I9	883		kommunizieren
I9	969		Vorbild sein - fraglich
I9	971	972	Vorbildfunktion im Miteinander
I9	972	973	Kommunikation und Wertschätzung vorleben
I9	1085	1087	eigene Präferenzen hintenanstellen und in den objektiven Bereich zurückgehen
I10	494	496	Anpassung des Führungsstils an Situation und Person
I10	496		Führungsstil mit Gegenüber aushandeln
I10	503	505	Resümee und neue Vereinbarung zur Arbeitsorganisation
I10	514	517	bei Gefahr im Verzug sofort handeln
I10	517		kommunizieren
I10	795	796	MA ihre Erfolge selbst feiern lassen
I10	882	883	wenn ich demokratisch führen will, muss ich alle Informationen auch weitergeben
I10	995		Analyse der Situation und Handlungsmöglichkeiten
I10	996		Analyse, wie der Gegenüber ist (Erfahrung und Wissen)
I10	996	997	Analyse, was der Gegenüber braucht (und in Arbeitsorganisation einbeziehen)
I10	998	999	Gesprächstechnik
I10	1012	1017	MA Ziel vorgeben und ihn den Weg selbst bestimmen lassen
I10	1017	1018	Ressourcen zur Zielerreichung bereitstellen
I10	1031	1032	weniger anordnen, mehr bündeln
I10	1032	1033	FK zukünftig als Informations- und Zielverteiler
I10	1034		Zusammenhalten des Systems
I10	1090	1092	Vermittlung und Verstehen von verschiedenen Lebensansprüchen
I10	1172		Vorbild sein
I10	1174	1175	Wertschätzung, Rückmeldung, Förderung

Führungspersönlichkeit

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	927	930	Glaube an Selbstwirksamkeit
I1	1018	1021	mutig und authentisch sein
I1	503		menschenorientierte Grundhaltung der FK
I1	985	987	Charisma in Maßen
I1	993	996	diplomatisch und umgänglich
I1	1008	1010	Vorbilder müssen nicht perfekt sein, dürfen auch Fehler machen
I1	1012	1013	nicht aalglatt
I1	9879	980	je nach Definition von Charisma spielt es eine große Rolle
I2	652	653	sich ab und zu auch als Person mal in Frage zu stellen
I2	1007	1009	Entwicklungsfähigkeit ausstrahlen
I2	632	634	Menschen als Partner sehen
I2	643	644	Respekt vor Tätigkeit der MA

I2	347	348	Wertschätzung ist eine Grundhaltung
I2	734		Frage des Menschenbildes
I2	1001	1003	Leute, bei denen man sagt, sie hätten das im Blut, machen unglaubliche Fehler
I2	1003	1005	die, von denen man sagt, Führung läge im Blut, sind selbstverliebt und von sich begeistert
I2	1005	1007	selbstverliebte FK bekommen auch gesagt, dass sie toll sind, entwickeln sich dadurch aber nicht
I2	993	994	erkennbare Persönlichkeit (authentisch)
I2	993		Führen hat mit Persönlichkeit zu tun
I2	994	995	Autorität
I2	996	999	Charismatisch und überraschend
I2	999	1001	Führung hat man nicht im Blut
I3	571	573	es muss etwas Tieferliegendes als schulen geben
I3	248	249	liebvollen Blick auf MA
I3	560	561	natürliche Autorität
I3	395		Naturtalente
I3	396		Respekt vor MA
I3	569	571	manche Menschen werden einfach ernst genommen
I3	569		Charisma kann man nicht schulen
I4	631	632	Haltung zu Führung
I4	639	640	positives Menschenbild
I4	636		Führung ist auch Persönlichkeit
I5	503	505	Selbstreflexion ist eine Anlage oder kommt durch Anstoß von außen
I5	580		Menschenfreund
I5	580	582	Spaß daran haben, Menschen zu entwickeln,
I5	736	736	Interesse an Führung
I5	827	829	Ausstrahlung
I5	852	856	Verlässlichkeit, Authentizität, Ehrlichkeit
I5	66	68	manche sind grundsätzlich als FK geeignet, manche nicht
I6	1221	1224	gute Autorität ist wichtig
I6	880	883	Eigenschaften der Person spielen eine Rolle
I6	889		soziale Kompetenz
I6	890	891	Umgang mit Andersartigkeit
I6	891		Kontaktfreude
I7	425		soziale Kompetenz
I7	425	426	muss gern mit Menschen arbeiten
I7	877	878	Interesse an Führung
I8	558	559	der strahlenden, charismatischen Führungspersönlichkeit trauert man im Mittelstand hinterher
I8	563	565	Charismatiker haben häufig hohes moralisches Bewusstsein und hohe Identifikation mit UN
I8	616	617	Führung hat etwas mit dem Menschenbild zu tun

I8	1412	1412	M1: wenn man glaub, Menschen sind faul
I9	872	875	auch die Persönlichkeit spielt bei Führung mit hinein: auf Individualität der MA einlassen und authentisch bleiben
I9	966		Charisma hat man oder hat man nicht
I10	831	832	Umgang mit Machtposition erfordert Persönlichkeit
I10	1169	1172	Charisma und Vorbild

Professionalisierung von Führung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	438	439	Führungserfahrung oder Führungsebene unwichtig
I1	463	464	Offenlegung des eigenen Führungsverständnis durch Coach
I1	446	448	manchen ist nur unbewusst klar, dass sie etwas lernen müssten
I1	1085	1088	Ideen in der Gruppe
I1	1161	1164	Führungstrainer bereiten Wissenschaftliches, z.B. Laloux, übersichtlich auf
I1	629	630	Coaching-Kompetenzen grob vermitteln
I1	687	689	Frage nach Führungsmotivation
I1	1044	1046	Grundverständnis bis Handwerk vermitteln
I1	1049		keine Fahrschule für Führen
I1	1049	1053	interne FK-Qualifizierung in größeren UN
I1	1053		Grundausbildung von FK kann vertieft werden
I1	1056	1057	Grundausbildung in Führung heißt Kommunikation, Konfliktmanagement, Zeit- und Selbstmanagement, möglicherweise Präsentation
I1	1061	1063	situatives Üben von Gesprächsführung
I1	1078	1079	Überlastung evaluieren
I1	1079	1080	neues Zeitmanagement
I1	1080	1084	neue Arbeitsorganisation
I2	551	552	Auseinandersetzung mit erlernten Führungstheorien
I2	789	790	gute Führung entwickelt sich, auch durch Fehler
I2	1017	1021	in jeweiliger Situation wieder in Modell H./B. schauen
I2	364	366	manche FK brauchen konkrete Beispiele
I2	552	553	Reflexion des Führungsverhaltens
I2	279	281	Reflexion von Situationen
I2	470	472	Üben von Präsentation
I2	770	771	gute Führung kommt nicht aus Erfahrung
I2	373	377	Vollpfropfen mit Theorie scheitert beim Transfer
I2	378	380	Theorie zum Selbststudium
I2	383	384	Umsetzen und Ausprobieren ist wichtig für Praxistransfer
I2	453	454	es geht um Gruppenarbeit von FK
I2	619	621	wer nicht freiwillig führt, dem fehlen oft Fortbildungen zu Führung
I2	765	767	Länge der Führungserfahrung sagt nichts über Führungsqualität
I2	1040	1043	reines Theoriestudium wirkt nicht, Austausch und Auswahl notwendig
I2	1044	1047	es braucht Gruppen-Coaching bzw. Denkwerkstätten zum Austausch

I2	1056	1061	teilt Theorie zum Selbststudium aus mit Quellenangabe
I2	1066	1067	Lesen zu Kommunikation
I2	1095	1096	Trainings für Führung altersgemischter Teams wäre gut
I2	467	468	Lernen sich zu präsentieren
I2	467		Lernen von Gesprächsführung
I3	392	393	Einfluss der Führungserfahrung auf die Qualität der Führung ist nicht systematisch
I3	397	399	manche FK führen trotz viel Erfahrung nicht optimal
I3	537	539	Model ausprobieren am Beispiel
I3	618	619	stellt manchmal im Coaching Modell vor, das passen könnte
I3	311	316	wenn FK keine Handlungsstrategie erarbeiten kann, nichts ausprobieren will, keinen Perspektivwechsel hinbekommt und sich nur von ihrem VG retten lassen will, gibt es keinen Spielraum für Coaching
I4	1019	1020	ist die Frage, ob alle Theorien und Modelle auch immer so praktikabel und anwendbar sind, vor allem in der Komplexität
I4	1022	1024	es ist wichtig, nicht etwas nachzuplappern, sondern mit einer Haltung heranzugehen,
I4	1032	1034	das Modell muss zur FK und ihren Überzeugungen passen
I4	1020	1021	empfiehlt immer, aus Theorien erst mal etwas herauszusuchen und auf etwas Bestimmtes zu achten
I4	524	526	gibt höhere FK, die alles theoretisch wissen, aber nicht umsetzen, wenn sie mit ihren MA reden
I4	625	626	je länger die Professionalisierung von Führung, desto weniger Änderungsbereitschaft
I4	627	628	bei Jüngeren ist noch etwas zu retten, wer lange führt, hat seinen Stil gefunden, egal ob gut oder schlecht
I4	629	631	es gibt Leute in Führungspositionen, die das großartig machen, auch wenn sie es nicht gelernt haben
I4	635	636	manche FK hatten mehrere Trainings und führen nicht gut
I4	902	904	FK brauchen manchmal ein bisschen Druck, um etwas Erlerntes umzusetzen
I4	1034	1035	FK muss schrittweise lernen und Reflexionsschleifen einziehen
I4	1039	1040	FK soll aus der Situation lernen (Situation ist der Coach)
I4	1093	1094	Anreiz zu Führen und sich als FK zu entwickeln sollte nicht nur materiell sein
I4	1083		nicht schlimm, wenn man als FK nicht gleich alles kann, man kann daran arbeiten
I4	528	529	wenn Führungskräfte Theorien kennen, heißt das nicht, dass sie diese anwenden können, Praxistransfer fehlt ab und an
I4	534	538	in größeren UN gibt es Qualifizierungsprogramme, aber es ist die Frage, mit welcher Motivation die FK diese wahrnehmen
I5	496	502	Selbstreflexion durch regelmäßigen Anstoß von außen - kann sich verstetigen
I5	733	735	Länge der Führungserfahrung ist nicht ausschlaggebend, sondern Art wie man führt und welche Erfahrungen man gemacht hat
I5	740	743	ohne Führungserfahrung womöglich Berührungsängste mit MA-Gesprächen
I5	743	744	auch mit wenig Führungserfahrung kann man gut führen
I5	747	748	Führen kann man auch über Projektführung lernen
I5	972	976	man sollte sich aus verschiedenen Theorien herausnehmen, was zur Persönlichkeit und zum UN passt und daraus etwas ausprobieren
I5	976	977	reine Theorie umsetzen bei Arbeit mit Menschen schwierig
I5	977	982	Stärken stärken statt Schwächen wegschulen
I5	1006	1009	pluralistisches Angebot an FK, damit jede sich etwas aussuchen kann, wo sie Engpass

			sieht
I6	691	692	reflektieren und Austausch in der Querebene
I6	773	774	die Führungserfahrung macht schon etwas aus
I6	774	775	gibt auch junge Leute, die gut rein kommen
I6	780	784	man geht richtig los, bis man merkt, dass man doch nicht alles weiß, das ist dann Zeichen der Erfahrung
I6	785	787	erst nach Erkenntnis, dass man nicht alles weiß, beginnt die bessere Phase, aber man muss da erst einmal durch
I6	798	799	Führung nicht so abhängig von Erfahrung
I6	899	900	Multi-Interdisziplinarität ist erlernbar
I6	900		Krux liegt in der Abwertung (anderer Bereiche)
I6	1356	1358	große Firmen haben das Kapital, ihre FK gut zu schulen
I6	1392	1349	man entwickelt sich an seinen MA
I7	249	251	bestimmte Fragen gar nicht mehr in Coaching, sondern schon selbst beantworten
I7	408	414	Fähigkeit zur Selbstreflexion und Steuerung ist erlernbar, z.B. in Trainings
I7	573	574	Führungserfahrung hat einen Einfluss, den sollte man aber nicht überbewerten
I7	824		üben, einen Stil einzusetzen
I8	1501	1502	eine Fähigkeit muss entwickelt werden, dafür braucht man Wiederholung, Erleben und Raum
I8	1257	1258	ist gerade dabei, 2 Kunden mit Systemtheorie zu infizieren
I8	337	339	arbeitet mit Literaturempfehlungen
I8	225	227	Fähigkeitsentwicklung ist ein Prozess, verläuft in Sprüngen
I8	231	232	oft geht es erst einmal um Beobachtung und Wahrnehmung
I8	283	284	es ist kein Nürnberger Trichter, oder es geht auch nicht um Wissensvermittlung
I8	342	348	altes Muster letztendlich zerstören oder in Frage stellen, neues implementieren, durch Erprobung stabilisieren
I8	440	441	Selbstbild auch mit Fremdbild abgleichen
I8	514	522	Perspektivwechsel und eigene Anteile sehen
I8	583	584	die Praxis ist sehr viel unreflektierter als in Seminaren
I8	818	819	je länger man führt, desto größer die Gelassenheit
I8	825		Führungserfahrung und Führungsqualität nicht proportional
I8	826	827	Führung 5 Jahre ausprobieren
I8	835	836	ein bisschen Übung braucht man
I8	837		Erfahrung, woraus Sie lernen können und was Zufall war
I8	838	840	gesetzt werden
I8	1279	1280	möglichst bildhaft, schnell zu erfassen
I8	1283	1285	Weiterbildung der FK eher im wirtsch. Bereich
I8	1419	1421	Selbsterfahrung über Führung und Muster
I8	1282	1283	je höher die Ebene geht, desto weniger Zeit, sich weiterzubilden
I9	121	122	sagt manchmal, dass etwas offen auf der Hand liegt
I9	234	235	wenn immer gleiche Rückmeldung aus Belegschaft zur FK kommt, dann muss man bei FK daran noch arbeiten
I9	454	458	wenn Klienten zu Coach kommen, haben sie schon erkannt, dass ihr klassisches Führungsverständnis nicht funktioniert

I9	492	494	erst kommt Beratung und Training, dann Ausprobieren, dann mehr und mehr Coaching
I9	526	527	Erkenntnisprozesse, die in Ganz gesetzt werden
I9	529	532	Ziel ist schon, dass FK selbst auf die Lösung kommt
I9	661		Führung ist erlernbar
I9	1089	1090	Resilienz gegenüber psychischem Stress entwickeln
I9	159	161	auch mal in eine Richtung schieben
I9	91		der Fisch fängt am Kopf an zu stinken
I10	56	59	in mittelständ. und großen UN: Führungskräfte trainings und Coaching
I10	129		Input, selbst Lösungen finden, die Sachen probieren und Reflektieren
I10	135	137	wollen auch gern Kompetenzen und Führungserfahrung abschöpfen
I10	360	373	Entwicklungsprozess im Coaching scheitert, wenn Ziele zu groß sind
I10	469	471	über rationale Herangehensweisen Führungsmodelle erklären
I10	472	473	Wissensvermittlung
I10	480	482	Legitimation von unterschiedlicher Behandlung
I10	483		Modelle reflektieren
I10	485	488	bisheriges Führungsverhalten reflektieren
I10	488	489	Modell soll FK ansprechen
I10	667	670	FK werden sensibilisiert, aber dann erleben sie es selbst ganz anders von oben
I10	671		Führungsidee des UN wird manchmal nicht mit Idee der Führungsausbildung abgeprüft --> Diskrepanz & Konflikte
I10	681	682	Führung entwickelt sich von oben nach unten
I10	911	912	Führungserfahrung heißt nicht, dass man gut führt
I10	1196	1198	FK soll sich aus Konzepten etwas entnehmen
I10	1218	1219	zu Konzepten positionieren

Schlechte Führung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	539	541	man soll nicht mit seiner Führungsarbeit kaputt machen, wenn Gruppe sich etwas überlegt
I1	448	449	schlechte Führungskräfte kommen nicht in das Coaching
I1	566	568	zu viel Abstand zum Tagesgeschäft
I1	788	790	gute Zahlen bedeutet noch nicht, dass es dem Unternehmen gut geht
I1	1206		negativ charismatisch
I1	1209	1211	sich in Führungsarbeit nicht entwickeln
I1	1213	1215	Einmischen und Festhalten der älteren Gründer
I1	784	785	Schaden durch Aushungern des Unternehmens
I2	71		konnte schon immer einschätzen, wer schlecht führt
I2	194	196	Handeln nicht in Frage stellen
I2	197	200	Narzissmus

I2	286	289	zu dicht an Mitarbeitern oder zu viel Abstand
I2	292	294	nicht delegieren und überfordert
I2	295	296	durch viel Arbeit viel Schlechtes bewirken
I2	570	572	kein Verständnis für Spezifika der Mitarbeiter
I2	572	575	Unverständnis und patriarchalisches Verhalten
I2	597	598	sich um alles kümmern
I2	602	604	alles delegieren
I2	623	625	Freudlosigkeit
I2	730	731	Suche nach dem Schuldigen
I2	754	757	kein Eingehen auf Personen, Kommunikation und Zusammenhänge
I2	774	778	Sklavenhalterei
I2	783	784	menschenverachtende Führung
I2	799	800	keine Führung
I3	272	273	Intrigen
I3	496		kennt gar kein Unternehmen, das richtig schlecht führt
I3	499	500	Öffentlicher Dienst könnte besser funktionieren
I3	489	490	Verschleiß
I3	496	497	zu wenig entscheiden / aussitzen
I4	507	509	Führung bedeutet nicht, alle Probleme der Mitarbeiter zu lösen
I4	601	603	austicken oder gar nicht mit Mitarbeiter reden
I4	607	610	nach hartem Gespräch Kritik aufweichen
I4	612	614	Kritik zu hart oder zu mild
I4	615	616	unklare Vorstellungen, was von ihnen erwartet wird ohne Vorgaben einzufordern
I4	616	617	unrealistische Ziele mittragen
I4	617	618	schlechte Kommunikationskultur
I4	687	689	nicht erklären, warum Mitarbeiter etwas anders machen muss
I4	728	730	unter Druck setzen oder Angst einjagen
I4	1028	1029	Vorwürfe, Anordnung, Schuldzuweisung bei Fehler
I4	730	736	schlechte Führung mag bei Anlernertätigkeiten funktionieren, wo hire and fire betrieben wird
I5	917	922	es gibt viel schlechte Führung
I5	600	603	Gespräche auf Personaler abladen
I5	779	781	funktioniert genauso lange wie das System
I5	781	784	autoritäre Führung, schlechte Leistung, unzufriedene Mitarbeiter
I5	784	785	wenn alle mitspielen keiner interveniert bleibt Führung schlecht
I5	859	861	Anweisen ohne Erklären
I5	868	869	Unnahbarkeit
I5	1063		Kritik mitnehmen, aber nach oben nicht ansprechen

I5	1093	1096	plötzliche drastische Maßnahmen statt stetigem Feedback und Begleitung
I6	675	677	nicht hinter dem stehen, was man tut
I6	678	680	Vergemeinschaftung mit Mitarbeitern - Komplott
I6	838	839	siehe D-Bahn und BER
I6	847	848	nicht gut kommunizieren
I6	871	873	Überschätzung der eigenen Möglichkeiten: läuft gegen die Wand
I6	873	875	schlechte Führung hält sich manchmal lange
I6	875	878	Unterschätzung der eigenen Möglichkeiten: ohnmächtig, hilflos, Verantwortung verweigern
I6	916	917	Schweigedecke nach oben
I6	1479	1480	Mitarbeiter ständig überfordern und ausbrennen
I7	737	738	wo wenig geführt wird, sind Mitarbeiter unzufrieden
I7	477	478	wenn selbst Führungskräfte sich in Opferrolle begeben
I7	574	575	schlechte Führungskräfte können sich lange halten
I7	602	603	schlechte Führungskräfte sind mit sich selbst beschäftigt
I7	604		absolut resigniert, lustlos
I7	604		karrierebewusst
I7	604	605	mit den eigenen Eitelkeiten beschäftigt
I7	605	606	immer selbst die interessanten Aufgaben herauspicken, mit denen man glänzen kann
I7	606	607	Mitarbeitern gar nicht ermöglichen, auch selbst gute Resonanz zu bekommen
I8	84		nicht führen, nicht entscheidend, dem Selbstlauf überlassen
I8	85	91	endlose Meetings
I8	592	593	wenn ich keine Idee vom eigenen Team habe, bin ich schlechter Verhandlungspartner
I8	595	597	unvorbereitet sein und Anweisungen abwarten
I8	762	764	Entscheidungen laufen über vier Ebenen, dabei geht eigentliches Thema verloren
I8	764		Entscheidungen sind intransparent
I8	824	825	Selbstgefälligkeit
I8	865		sich nicht mehr hinterfragen
I8	1068	1071	schlechte Führung wird außen rum kompensiert
I8	1193	1199	es gibt viel schlechte Führung
I8	1560	1561	Inkonsequenz
I9	876		keine Akzeptanz durch Mitarbeiter
I9	785	786	im Mittelstand schneller zu spüren

I9	93	95	Kopf des Unternehmens als allererstes die Ursache für bestimmte Konflikte, Abhängigkeiten, für nichtgelebte Firmenkultur, für Potenzial, das einfach nicht gehoben wird
I9	42	44	das Vertrauen entzogen, Freiheit beschränkt, nicht kommuniziert
I9	413		zu Aufgaben zwingen, die nicht dem originären Talent entsprechen
I9	762	764	manchmal halten sich schlechte Führungskräfte sehr lange
I9	807	810	je größer das Unternehmen, desto mehr hält sich schlechte Führung
I9	811	816	jeder schimpft über jeden
I9	875		wenn man nur Rolle spielt und sich aufgibt
I9	943	947	gibt viel schlechte Führung
I10	732	735	wenn kein betriebswirtschaftliches Wissen da ist
I10	736	738	BWLER-Chefs, die nicht verstehen, was ein gemeinnütziger Zweck ist
I10	744	746	unfähige Führungskräfte im Sozialbereich
I10	746	747	schlechte Führungskräfte werden nicht entlassen
I10	753	754	trotz schlechter Führung laufen UN gut
I10	767	768	Mitarbeiter in Dienstleistungssektor geben schlechten Stil an Kunden weiter
I10	768	769	schlechte Führung hat keinen Einfluss auf das Produkt Auto
I10	780		Druck
I10	780	781	keine Wertschätzung
I10	784		unklare Arbeitsanweisungen und unklare Aufträge
I10	789	791	Mitarbeiter wissen überhaupt nicht, was zu tun ist und wen man fragen muss
I10	793		Erfolge einstecken, die Mitarbeiter errungen haben
I10	821		jeder hat schon schlechte Führung erlebt
I10	833	834	Machtrolle für eigene Themen ausnutzen
I10	836	838	Minderwertigkeitskomplexe über Machtrolle ausleben

Ziel / Wirkung guter Führung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	533	536	gutes Team, Freude an der Arbeit, gegenseitige Unterstützung, Entwicklung des Einzelnen, Berücksichtigung strategischer Punkte
I1	552	554	Ideen und Innovation
I1	555	556	Entwicklung konkurrenzloser Eigendynamik
I1	557	558	Nutzen für Unternehmen
I1	802		alle profitieren
I1	805	806	Spaß und Produktivität
I1	812		Nachhaltigkeit
I2	800	804	Orientierung

I2	804	805	motivierte Mannschaft
I2	808	809	macht einen Unterschied
I3	484	486	das Mitarbeiter gerne auf Arbeit kommen, gern Leistung einbringen, sich aber nicht überlasten
I4	511	513	Umsetzung der Unternehmensziele kann nur gelingen, wenn man die Mitarbeiter entwickelt
I5	317	319	Mitarbeiter folgen in die Richtung der Strategie
I6	652		Entlastung
I6	652	653	gute Leistung
I6	752		Führung soll den Mitarbeitern helfen
I7	668	670	Führung hat Einfluss auf Arbeitsklima, Engagement, Motivation der Mitarbeiter, fachliche Kompetenz
I7	671		strategisches Denken
I7	671	672	Optimierung von Prozessen
I8	111	113	positiven Einfluss auf Mitarbeiter
I8	610		Erfüllung der Zahlen geht über die Führung der Person
I9	309	310	durch Führungsstärke schwelende Konflikte lösen
I9	311	312	strategisches Denken
I9	320	321	Mitarbeiter machen mit

Anlagen, Oberkategorie Führungskräfte

Allgemeine Situation der Führungskräfte

Fall	Zeile	bis	1. Reduktion
I1	36-38		Arbeit mit FK n dreht sich um Konflikte und deren Lösung
I1	134-144		die Wenigsten sind auf die Führungsaufgaben eingestellt
I1	147-150		FK haben keine Zeit für notwendige Veränderung, die Alltag verbessern
I1	150-153		Es werden mehr Aufträge bearbeitet, als eigentlich möglich ist
I1	248		Exploration von Neuem
I1	249		Probleme loswerden
I1	251		Überlastung
I1	254-255		Vorbereiten und Übernehmen neuer Aufgaben
I1	333-334		FK kommt wütend in das Coaching
I1	422-423		manche FK sind vor zwanzig Jahren stehengeblieben
I1	423		manche FK sind sehr gut entwickelt
I1	424-425		manche FK steigen neu ein
I1	444		unterschiedlich gute Selbsteinschätzung der FK
I1	451-453		FK im Seminar haben manchmal sehr schlechte VG
I1	505-506		hoher Anspruch
I1	532-533		Herausforderung ist, auch mit den Leuten (mit neuem Zeitgeist) zu arbeiten
I1	563-564		mehr Nachdenken und mehr Koordination gefragt
I1	593-595		bei den Aufgaben eines Teams kommt nichts weg und nichts dazu
I1	607-609		unterschiedliche Reife von Teams
I1	609-611		Teams können an Konflikten scheitern
I1	611-612		wenn es im Team nicht weitergeht, braucht man Kompetenz von außen
I1	687		Angst vor Machtverlust
I1	702-703		um Menschen kümmern als Herausforderung
I1	1090-1091		FK haben den Mut verloren, dass man etwas verändern kann
I2	462	464	Angst vor therapeutischen Sachen und Preisgabe riesig
I2	176	177	Beratungsbedarf wird als persönlicher Makel gesehen
I2	402	403	FK kommt aufgeregt in das Coaching
I2	528	531	FK werden oft schlecht bezahlt
I2	174	176	keine Wahrnehmung, dass man eben mal bei einer komplexen Aufgabe Hilfe benötigt
I2	270	272	Thema von Fachkraft zu Führungskraft

I2	277	278	Thema wie machen, dass MA folgen
I2	277		Thema Durchsetzungskraft
I2	281	283	MA verstehen oder machen nicht, was FK klar und deutlich sagt
I2	284	286	Nähe und Distanz zu MA
I2	290	292	Thema Delegation
I2	311	314	Fragen nach Zusammenarbeit im Team
I2	516		FK reicht es, kommen nicht vorwärts
I2	187	189	je höher die Managementebene, desto weniger wird beraten
I2	267	268	Thema Umgang mit neuen Aufgaben
I2	303		viel Verantwortung
I2	314	316	wollen nichts Privates zeigen
I2	402	404	enttäuscht von vieler und unangenehmer Arbeit
I2	405	407	enttäuscht von Führungsaufgaben
I2	407	408	manche haben reden noch nie gemocht
I2	509	511	brauchen dringend Hilfe
I2	512	513	kommen nicht weiter
I2	513		Betriebe stellen immer weniger zur Verfügung
I2	536	537	manche FK haben keine Führungserfahrung
I2	537		manche FK haben keine Führungsfortbildung
I2	590	592	aus sich herausgehen ist schwierig
I2	593	594	schwierig, mit Konflikten umzugehen
I2	622	623	keine Freude an ihrem Job
I2	638	640	geht bei MA zu wie im Kindergarten
I2	679	681	nicht von allen gemocht
I2	1043	1044	zu einsam unterwegs
I2	1048	1051	wenig Austausch über Führung
I2	1083	1086	altersgemischte Teams als Herausforderung
I2	1088	1090	Herausforderung, dass junge FK ältere Menschen führen sollen
I2	103	104	bekommen wenig Beratung ermöglicht
I2	105	106	Einzelberatung erst ab Teamleiterebene
I3	263	265	destruktive Teamkultur
I3	379		es gibt FK, die situativ führen können
I3	261	262	FK bekommt MA, die Leistungsvoraussetzungen nicht haben nicht los
I3	169	170	FK leiden unter 2, 3 Leuten, haben aber aus dem Blick verloren, dass 18 andere sehr gut ihren Job machen
I3	229	230	FK sehen oft (fälschlicherweise) eine feindliche Absicht hinter Verhalten eines Mitarbeiters
I3	404	411	haben oft realistische Selbstsicht, wollen manches evtl. nicht sehen
I3	267	269	häufig sind männliche FK mit weiblichen MA überfordert, die immer gleich weinen

I3	260		MA erklärt FK andauernd die Welt
I3	260		MA konkurriert mit FK
I3	260	261	MA macht bestimmte Dinge nicht
I3	258	259	MA macht nicht, was er soll
I3	383		viele FK können nur eins von beiden: fordern ODER kooperativ sein
I3	379	381	viele Führungskräfte können in bestimmten Mitarbeitertyp gut führen und kollidieren aber mit dem anderen
I4	586	587	FK müssen wissen, was von ihnen erwartet wird
I4	113	114	GF haben Schwierigkeiten, die MA nicht mitbekommen sollen
I4	115	117	wollen reflektieren
I4	124	125	zu großer Druck
I4	130	131	GF wollen Themen nicht in der Gruppe besprechen oder haben nicht die Zeit dazu
I4	133	134	brauchen Hilfe
I4	196	197	ein besonderes Anliegen
I4	365	366	Empfindsamkeit bei Kritik, mehr Souveränität gewünscht
I4	367	368	ein GF hat mal gesagt, er will sein Leben zurück, Frau droht, dass sie sich scheiden lässt
I4	374	375	Umgang mit Stress
I4	386	387	FK wollen gar keine Draufhau-Chefs sein, wissen aber nicht, wie es anders geht
I4	392	393	Dilemma, nicht nein sagen zu können
I4	399	400	Anforderungen an einen selbst werden härter, keine Schwäche zeigen, durchhalten, andere schaffen es auch
I4	404	405	für FK schwer, zu selektieren, was sie lesen muss
I4	449	450	FK haben auch manchmal private Baustellen
I4	484	487	Platzierung und Rolle von Controller im Unternehmen
I4	557	559	es ist die Frage, ob FK sich selbst nicht realistisch einschätzen können, oder ob Erwartungshaltung des UN zu hoch gesteckt ist
I4	562	567	Erwartungen von oben und unten widersprechen sich
I4	581	582	FK fühlen sich zum Teil für Dinge verantwortlich, die eigentlich ihren VG betreffen
I4	600	601	spielen mit, obwohl Ziele unrealistisch sind
I4	677	678	Aufgaben sind klar, aber Befugnisse nicht
I4	708	711	manche FK werden an einen anderen Standort geschickt und kommen dort nicht zurecht und manche FK kann man überall hineinstecken
I4	823	829	eher selten, dass FK nur Projektziel vorgibt und MA machen lässt
I4	1081	1082	FK merkt bei den ersten Schwierigkeiten in Position, was er unterschätzt hat oder wo andere ihn falsch eingeschätzt haben
I4	113		GF brauchen Sparringpartner

I4	117		wollen etwas an sich verändern
I4	363		Durchsetzungsstärke
I4	374		mit Kollegen nicht klar kommen
I4	544		hat ihre Zweifel an realistischer Selbsteinschätzung von FK
I4	396	397	wissen nicht um eigene Flughöhe
I5	281		Stillstand
I5	282		Thema: Entwicklungswünsche
I5	305	306	typische Themen der FK sind sehr breit
I5	306	307	Thema: Positionierung
I5	308	310	Thema: Rollenverständnis
I5	316	318	Thema: Kommunikation und Information
I5	320	321	Thema: Streit unter MA
I5	321	322	Thema: mangelndes Selbstmanagement
I5	322		Thema: neue Teamzusammenstellung
I5	322		Thema: Hierarchien fallen weg
I5	469	472	FK fällt es schwer, sich zu reflektieren
I5	518	520	mangelnde Auseinandersetzung mit kritischen Themen, obwohl man intuitiv spürt, dass etwas nicht i.O. ist
I5	622	626	Maß finden zwischen Strategie und kleinteiligem Tagesgeschäft
I5	626	628	viel Arbeit
I6	709		unterschiedliche Schwächen der FK
I6	381	385	Thema: über etwas gemeinsam nachdenken
I6	502		Thema: neu in Position
I6	502	503	Thema: Suchprozess
I6	503		Thema: mal etwas anders machen
I6	549	551	eigene Unsicherheit und Unsicherheit im eigenen Feld
I6	555	558	komplex, hochgradige vernetzte Zusammenhänge sind oftmals nicht im Blick
I6	558	560	"Denkfaulheit", wenn es um komplexe, vernetzte ZH geht
I6	572	573	Thema: Ambiguität, Widersprüchlichkeit, Zweigesichtigkeit
I6	573	575	gibt nicht mehr die wahre Lösung, höchstens die am wenigsten schlechte Lösung
I6	575	577	alles hat zwei Seiten -das muss man aushalten
I6	577		Widersprüche in Zielen
I6	578	579	Komplexität - es zieht in verschiedene Richtungen
I6	631	634	finden oftmals nur kleinsten gemeinsamen Nenner statt Marken zu setzen
I6	673	674	Gefahr, sich nach oben oder unten auf eine Seite zu schlagen
I6	693	696	jeder bekämpft jeden
I6	719		sehr unterschiedliche Schwächen
I6	717		Schwäche: Ratlosigkeit in Überforderungssituationen
I6	720	721	zwischenmenschliche Konflikte

I6	726	729	FK wenig Kenntnisse in Konfliktbearbeitung
I6	735		machen immer wieder die gleichen Anfangsfehler
I6	787	789	zu Beginn entsteht der Schaden, der Nutzen erst, wenn man durch das Tal gegangen ist
I6	812		die FK hat einen großen Einfluss
I6	1068	1069	FK sind völlig unterschiedlich
I6	1069	1071	Unsicherheit, knappe Ressourcen, Überforderung, Burn-out
I6	1073	1074	manche sehr offen und international
I6	870	871	manche überschätzen ihre Einflussmöglichkeit auf das System, manche unterschätzen es
I7	132	134	Thema: neu in Führungsfunktion
I7	135	136	konkrete Schwierigkeiten im Team oder mit einzelnen Mitarbeitern
I7	140	141	Thema: Selbstmanagement
I7	141	142	Thema: Perspektivplanung, wo will man hin
I7	219		wollen stressresistenter werden
I7	354	355	sehr unsicher in Bezug auf Führung, kein Wissen und kein Handwerkszeug
I7	417	418	haben nicht das Wissen, was Führung ist
I7	647	648	Delegation ist ein ganz zentrales Thema
I7	654	655	FK führen nicht, sondern machen Aufgaben der MA
I7	691	692	unterschiedliche Interessen aufgrund der Sandwich-Position
I7	692	694	Entscheidungen von oben vertreten, auch wenn man nicht dahinter steht
I7	694	696	Interessen, die man für Bereich oder MA vertritt finden nach oben kein Gehör
I7	701	704	es gibt alle Arten von Führung, in Verwaltung und in Wirtschaft
I8	133	134	Thema: neu in Rolle
I8	211	212	übernehmen Verantwortung
I8	212		Konflikte
I8	212	213	keine krankhafte Störung Person-Umwelt
I8	232		diffuses Gefühl von: Etwas funktioniert nicht
I8	233		an jemandem festgebissen
I8	233	235	FK fällt es schwer, zu sehen, was Person gut kann statt nur das, was nicht läuft
I8	375	385	Probleme mit eigenem VG
I8	452		Thema: wollen über Zukunft ihres Teams, ihrer Firma nachdenken
I8	452	453	Thema: brauchen Gegenüber mit dem man frei reden kann und fantasieren kann
I8	455		Thema: Fragen nach Spiegelung
I8	455	456	Thema: ich erlebe immer wieder das und das, was könnte da an mir sein

I8	456	461	Thema: aufrichtiges Feedback
I8	496		Thema: Umgang mit Intrigen
I8	581	582	keine sehr starke Reflexion der Führungsarbeit
I8	584	585	Praxis sehr von Druck geleitet, nächster VG macht viel Druck
I8	614	616	Ratlosigkeit, wenn MA nicht das macht, was man ihm gesagt hat
I8	628		große Kritikscheu
I8	775		Entscheidungen kommunizieren fällt den FK schwer
I8	778	779	in dem Spagat zwischen Unnachvollziehbarkeit der Ziele, Aufträge und Pflicht zur Ausführung
I8	780	783	als unrealistisch empfundene Ziele
I8	790	791	intransparente Entscheidungen
I8	793	794	Zusammenhänge im Betrieb schwer zu sehen
I8	858	859	Kontext ändert sich rasant
I8	1278	1279	überstrapaziert
I8	1280		sehr klug
I8	1417	1418	Wissen um Selbsterfüllung des eigenen Menschenbildes ist sehr wichtig für FK
I8	1435	1436	im Alltagsgeschäft keine Zeit für Prozessreflexion
I8	1034	1047	Mikropolitik (im negativen und positiven Sinn)
I9	228	231	Menschen sind wahnsinnig techniksicher und prozesssicher, in der Führungsaufgabe liegt das Problem
I9	307		Konflikte sind gar nicht so häufig, wie man denkt
I9	308		die meisten Dinge laufen schon halbwegs rund
I9	470	471	FK stellen fest, dass patriarchalisches Verhalten sie insbesondere bei jungen MA nicht mehr weiterbringt
I9	473	475	Motivation auch bei Jungen aufrechterhalten, da muss man sich mehr einfallen lassen
I9	476	479	Grundfrage der FK: Was müssen wir tun, damit es funktioniert
I9	605		als FK ist man immer in Sandwich-Position
I9	610	612	von allen Seiten wird an einem gezogen - aber das ist Teil des Jobs und dafür bekommen FK auch ein bisschen mehr Geld
I9	677	678	das Leben als FK ist nicht Cappuccino-Trinken, sondern mental sehr stressig und herausfordernd
I9	678		viele unterschätzen mentalen Stress der Führungsposition
I9	786	788	es hat auch immer viel mit Politik zu tun (Mikropolitik)
I9	987		Warum wird zu selten gefragt
I9	1079	1080	Wichtige Frage ist, wer sich um die FK kümmert oder darum, dass sie es schaffen, sich um sich selbst zu kümmern
I9	1087	1088	Eigenes hintenanzustellen ist auch sehr belastend
I10	407	409	negative Gefühle und Druckgefühl auf Weg zur Arbeit
I10	474	475	willig und engagiert
I10	478		Gerechtigkeitsideen zu Gleichbehandlung

I10	482		vielen fehlt Führungswissen
I10	526	527	individuelle Führung anhand von Person und Situation überfordert FK
I10	527	528	FK erhoffen sich so den schönen Dreischritt der Führung
I10	551		Thema: FK scheitern an Aufgaben
I10	552	553	Thema: Sucht bei MA
I10	557		Thema: Zusammenarbeit
I10	558		Thema: Vernetzung mit anderen Arbeitsgebieten
I10	559	560	Thema: Kooperationsfragen wegen isolierter Arbeitsweise
I10	560		Thema: Konflikte
I10	563	564	Thema: kritische MA-Gespräche führen
I10	565	566	Thema: Vorbereitung auf Krisen-Gespräche
I10	576	584	häufiges Thema bei Banken und Versicherung: Unerfülltheit und Sinnfragen
I10	627		machen etwas, dass sie nicht gelernt haben
I10	628	629	ambivalentes Verhalten, kein einheitlicher Stil
I10	629	632	Autoritäre Chefs kommen nicht zum Coaching
I10	641	644	oft nicht so gute VG
I10	728	730	haben Aufgaben, die nicht ihrem Können entsprechen
I10	740	741	Missverständnis mit den Angestellten, wenn ein BWLer ein Sozialunternehmen führt
I10	832	833	viele, die eigene Themen und eigene Schwierigkeiten haben
I10	834	836	bei geringem Selbstwertgefühl größte Probleme mit Führungsrolle
I10	839	840	haben die gleichen Probleme wie andere
I10	894	897	viele FK erhalten Auswertung der Zahlen
I10	897	898	Zahlen sind wichtige Kennzahl für Entscheidung
I10	1086		FK können Generationenkonflikte kaum handhaben
I10	1097	198	Wachstumsdruck
I10	1116	1118	geht bei allen Menschen um Anerkennung, Wertschätzung, was man erlebt hat, Unsicherheit, Minderwertigkeitsgefühle
I10	1120		gibt keine klassischen Themen der FK, gleiche Probleme wie andere Menschen
I10	475	477	wollen Legitimation für unterschiedliche Behandlung von MA

Überlastung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	252-253		Überlastung resultiert aus Überflutung mit Alltag
I1	343-345		Stress führt zu Tunnelblick
I1	521-523		Ältere in Überlastungsfalle

I1	523-525		Überlastung = Ineffizienz
I1	764-766		keine Innovation
I1	765-767		keine Problemlösung
I1	766-767		kein Spaß
I2	599	602	alles selbst machen
I3	273	274	Überlastung
I3	274	275	man kann weder die Anforderungen verändern, noch mehr Personal einstellen
I3	465	466	entsteht vor allem durch geforderte Dokumentation
I4	362	363	Überlastung
I5	628	629	Grund, dass Leute aussteigen
I5	637	639	Überlastung abhängig vom persönlichen Stil
I6	541		Überforderung an allen Ecken und Enden
I6	718	719	Burn-out
I7	140		Überlastung, Stress, Burn-Out
I7	649	651	wer nicht delegiert, ist überlastet
I7	651	653	manche machen falsche Aufgaben
I8	482		jeder Leistungsträger in Belastungskrise ist einer zu viel
I8	483	485	längerer Ausfall hat schwerwiegende Folgen
I8	472	474	Thema: Überlastung, schlechter Schlaf, kommt nicht richtig in Tritt
I8	480		Überlastungsfälle haben bei ihr nicht zugenommen
I9	1099		Überforderung bei Fehlbesetzung
I9	1094		Wer überlastet ist, hat entweder nie gelernt nein zu sagen, oder ist schlecht strukturiert
I10	571		gibt Burn-Out Fälle
I10	574	575	manche FK gestehen Überlastung nicht ein
I10	592	599	Sinn fehlt
I10	689	693	führt auch zu Burn-out, wenn eigene Werte nicht mit der des UN übereinstimmt

Führungsverständnis der Führungskräfte

Fall	Zeile	bis	1. Reduktion
I1	708-710		Befürchtungen der FK, dass Arbeit bei Selbststeuerung der MA nicht funktioniert
I1	712-716		Freiheitsgrade der Führung sind angenehm
I1	92-95		Grundhaltung der Führungskraft: Arbeit geht vor, keine Zeit für Sozialkram

I1	96-99		FK fragen im Coaching nach Neustrukturierung des Arbeitstages, weil sie sich ständig von Mitarbeitern bei der Arbeit gestört fühlen
I1	422		unterschiedlich
I1	427-429		Nachmachen eigener FK
I1	444-446		nur lernbereite Klienten
I1	506-507		es gibt FK, die fachlich selbst alles treiben
I1	536-538		FK sehen es als Aufgabe, alles zu machen und Struktur in Organisation zu bringen
I1	681-682		wenn neue Arbeitsorganisation Realität wird, weiß Vorarbeiter nicht mehr, was er machen soll
I2	575	577	manche mit sehr kollegialem Führungsverständnis
I2	578	580	kollegiale FK bleibt genau wie sie als Mitarbeiterin war
I2	580	581	kollegiale FK will nicht sehen, dass sich etwas verändert hat
I2	581	582	für kollegiale FK ist Führung eine Bedrohung
I2	294	296	durch viel Arbeit viel bewirken
I2	317	318	manche FK und Betriebe machen alles zusammen
I2	404		hatten andere Vorstellung von Führungsposition
I2	537	538	manche haben nur sehr gering ausgeprägtes Führungsverständnis
I2	562	563	manche haben sehr autoritäres Führungsverständnis
I2	563	565	Imitation eigener Führungskräfte
I2	606	608	für Leid bezahlt werden
I2	608	610	wenig mit Spaß und Freiheit in Verbindung gebracht
I2	746	752	Input-Output-Verständnis
I2	757	758	Maschinenbild
I3	355	356	zu mitarbeiterorientierte FK hoffen zu sehr auf reife, ebenfalls sehr liebe MA und kommen dann mit den anderen nicht klar
I3	356	357	im Wirtschaftsbereich sind FK oft zu pragmatisch
I3	348		ist sehr unterschiedlich
I3	350	351	wer nicht wirklich führen wollte, ist oft zu lieb und zu mitarbeiterorientiert
I3	308	311	wenn FK überzeugt ist, dass es nicht so geht wie SIE es macht und keine innere Flexibilität hat, keinen Perspektivwechsel hinbekommt, dann muss man manchmal jemanden versetzen
I3	81	82	wollen nicht hören, wie es richtig geht
I3	357	358	pragmatische FK stoßen die MA vor den Kopf, die etwas Nettes brauchen
I3	358		pragmatische FK wollen alles gerecht und sachorientiert machen
I3	381		entweder können fordern und verprellen die anderen
I3	353	355	zu mitarbeiterorientierte FK im Pflege-Bereich kollidieren mit den MA, die Strukturbegrenzung und Forderung brauchen
I3	382		sehr kooperativ
I4	293	294	MA gerecht behandeln
I4	505	507	Probleme der MA lösen
I4	509	511	Unternehmensziele umsetzen
I4	513	515	variable Vergütung als Anreiz bei Durchsetzung der UN-ziele

I4	520	521	machen nicht gern MA-Jahresgespräche
I4	505		verantwortlich
I4	511		klar sein, unterstützen, korrigieren
I5	451		unterschiedliches Führungsverständnis
I5	451	454	FK 1: positiver, wohlwollender Ansatz von Führung, Eingestehen von Lücken und Verständnis von Führung als Entwicklung von Menschen
I5	454		FK 2: autoritäres F-verständnis
I5	455	458	FK 2: will alles genau nach Plan haben
I6	156	166	Naturwissenschaftler nüchtern und positive Fehlerkultur
I6	167	172	Geisteswissenschaftler nehmen alles persönlich
I6	498		Spektrum Führungsverständnis der FK ist relativ breit
I6	498	499	relativ wenige haben autoritäres Führungsverständnis
I6	499	501	möglicherweise kommen autoritäre FK nicht in das Coaching, weil sie glauben, das nicht nötig zu haben
I6	501		sehr reflektiert und nachdenklich
I6	503	505	im sozialen Bereich ein sehr sozial geprägtes Führungsverständnis
I6	505	508	im sozialen Bereich wird teilweise Führung abgewertet, gar nicht wahrgenommen oder unterbewertet
I6	512		Verständnis, dass alle gleich sind
I6	732	734	Abwertung sozialer Kompetenz durch Wirtschaftsingenieure oder Bautechniker
I6	777	778	Selbstüberschätzung
I6	1418	1419	Amerikaner machen es INTUITIV systemisch, ohne das gelernt zu haben
I6	1439	1441	immer alles ernsthaft und richtig machen
I7	321		wissen, dass Führung wirklich eine Aufgabe ist
I7	322	323	sehen sich als Fachmann und weniger als FK
I7	352	353	mangelndes Rollenbewusstsein
I7	384	385	sehen schon Führungsverantwortung auch für den einzelnen Mitarbeiter und für das Team
I7	388	391	tendenziell eher demokratisches Führungsverständnis
I7	357	358	Führung als lästige Nebenaufgabe
I7	580	581	es gibt FK, die führen überhaupt nicht
I7	877		vielen FK geht es um Inhalte oder Karriere
I8	134	137	Scham, etwas nicht zu können
I8	625	626	Kontrollieren ist FK unangenehm
I8	629	635	Bündelungskritiken/ Generalanpöf
I8	532	533	Ausgehen von Hierarchie
I8	533	535	im Sozialbereich Ideen von Basisdemokratie
I8	538	540	manche suchen nach Alternative zu Hierarchie
I8	572	577	führen laissez faire, formulieren indirekt, weil es schicker ist, machen keine klaren Ansagen oder Erwartungen, aber wenn das dann nicht wird und es eine Katastrophe gibt, dann geht es absolut autoritär zu
I8	578	580	Eingriff bei Katastrophe und Schuldzuweisung, großer Krach

I8	580	581	nach großem Krach lässt man Führung wieder schleifen, weil alle geschworen haben, es demnächst besser zu machen
I8	585	587	manche begeben sich in Opferhaltung, dass sie wegen VG gar nicht anders können
I8	587	588	erleben sich nicht auf Augenhöhe mit nächstem VG
I8	599		erlebt wenig, dass FK für eine Sache streiten
I8	608	609	Führung wird im unteren Management viel zu sehr fachlich verstanden und nicht als Führung der Person, sondern als Erfüllung der Zahlen.
I8	610	612	kein Verständnis, dass man Ziele über Führung der Menschen erreicht
I8	612	614	Maschinenverständnis: Wenn ich in den Menschen etwas hineinfüttere, muss hinten das herauskommen, was ich gefüttert habe
I9	444	447	im technischen Umfeld glauben FK fälschlicherweise, sie müssen entscheiden, welcher Prozess gefahren wird und sich um Planung kümmern
I9	462		klassisches Führungsverständnis: Befehl und Folge
I9	464	465	wenn MA sich in die Haare kriegen, den Streit schlichten
I9	468	470	eher patriarchalisches Verständnis
I9	667	671	falsche Vorstellung von Führungsaufgabe
I9	841		Kampf zwischen patriarchalischem Verständnis und Modernität tobt in Köpfen der UN-Besitzer
I9	844	845	ohne MA funktioniert es nicht und die haben auf dem Arbeitsmarkt jederzeit freie Auswahl
I9	847	849	meistens siegt die Erkenntnis, sich auf Individualität einzulassen
I10	916	922	wichtig ist, dass Führungsverständnis der FK zur UN-Kultur passt
I10	611		selten klares Führungsverständnis
I10	611	612	Führung aus dem Bauch heraus
I10	613	614	agieren so, wie sie glauben, es wäre sozial angemessen
I10	614		unwahrscheinlich unsicher
I10	618	620	Reflektierte wissen, dass Führung etwas Schwieriges ist

Scheidende Führungskräfte

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I2	676	679	wenig Unterstützung
I2	687	689	mangelnde Exponierung nach oben
I2	690	691	Mitarbeiterinnenhaltung
I2	691	693	Grundehrlichkeit mit Befindlichkeit und eigenen Grenzen
I2	694	696	zu schnell mit Sätzen wie sie können das nicht oder müssten sie lernen
I2	697	698	Licht unter Scheffel stellen führt zum Scheitern
I2	698	700	Licht zu sehr anzünden und zu große Exponierung bis Unglaubwürdigkeit führt auch zum Scheitern
I2	700	702	Fehlen von Qualifikation

I2	702	704	Zögerlichkeit bei Weiterqualifikation
I2	705	707	Umgang mit scheidenden FK für Coach und Betrieb schwierig
I2	707	708	man darf nicht scheitern
I2	708	711	manchmal schlechten Umgang mit scheidender FK
I2	711	712	waren in Führungsposition nicht an der richtigen Stelle
I2	712	713	verlassen das UN
I2	714	715	keine repräsentativen Beispiele
I2	1093	1094	Scheitern an altersgemischten Teams
I4	1074	1075	der eine oder andere würde gern zurück in die zweite Reihe, traut sich aber nicht das einzugestehen (Versagensangst)
I4	1083	1086	man kann auch eines Tages resümieren, dass man keine Lust mehr hat zu führen und sich wünscht, dass MA vor der Tür bleiben
I4	1087	1089	FK; die nicht mehr wollen wursteln sich dann durch oder werden zum Coaching geschickt, wenn man merkt, das war der Falsche als FK, aber man will sich nicht von ihm trennen
I4	1094	1096	wenn man nicht mehr führen will, ist es jeden Tag eine Überwindung
I4	1096	1097	wer nicht mehr führen will, sollte auch freiwillig zurücktreten, das ist dann auch kein "in den Sack hauen"
I4	1097	1098	konnten es vorher nicht wissen und jetzt wissen sie, was führen bedeutet
I4	1098	1100	entweder man quält sich dann jeden Tag und zieht die anderen mit herunter, oder man sagt, dass man nicht führen will
I4	1100	1102	für scheidende FK neue Position finden
I5	1070	1071	ständiges Anecken ist auf Dauer nicht gut
I5	1088	1090	es ist nicht schlimm, wenn man eine FK mal nicht passt
I5	1090	1091	man kann auch mal scheitern
I5	1091	1092	man kann auch (intuitiv) merken, dass FK sein nicht mein Ding ist
I5	1105	1110	wichtig ist vernünftiges Gespräch und gemeinsam schauen, wo die FK sich im UN besser einbringen kann
I7	297	299	gesamtes Team in passivem Widerstand / Opferhaltung sind, die nicht zu verändern ist, dann hat die FK keine Chance
I7	306	308	Täter-Opfer-Konstellation
I7	468		auch gute FK müssen an bestimmten Konstellationen scheitern
I7	474	476	gemeinschaftlicher, passiver Widerstand der MA

I8	999		FK scheitern an fehlenden Netzwerken und fehlender Unterstützung
I8	1000	1002	wenn Rahmenbedingungen nicht vorhanden, um MA und Geschäft zum Blühen zu bringen, kann FK verloren sein
I8	1004	1007	zeitig genug Reißleine ziehen und Alternative suchen
I8	1018	1022	geschwächt schlechte Chancen
I9	659		manchmal vom Glück, manchmal davon abhängig, ob man Werkzeuge als FK bekommt ob man als FK scheitert
I9	661	663	gibt heutzutage genauso viele Möglichkeiten zu scheitern, wie Erfolg zu haben
I9	663	667	falsche Vorstellung von Führungsaufgabe
I9	678	684	Rücktritt in Fachposition oft schwierig
I9	1104	1107	die Frage ist, was macht man mit überforderten FK, die nicht gern hingehen und keinen Spaß haben

Werdegang zur Führungskraft

Fall	Zeile	bis	1. Reduktion
I1	689-690		FK wurden angesprochen, manche wollten gar nicht führen oder denken sie können nichts Anderes
I2	49	50	Karriere und Führung gehören zusammen
I2	183	185	manche Frauen haben sich bewusst für das Führen entschieden und machen das gern
I2	265	267	manche werden FK, weil sie Spezialisten sind
I2	538	539	FK in Position hineingeschlittert
I2	540		Jemand hat FK gesagt, sie sollen das als FK mal machen
I3	393	395	junge FK, die sich für Führen entschieden haben und das wollten sind gut
I3	446	448	man soll sich nicht für Führungsposition opfern
I3	653	654	führen muss man wollen
I4	1063	1065	Wille zu Führen
I4	1068	1069	Status als Anreiz
I4	1075	1076	Unvorhersehbarkeit der Führungsleistung
I4	1076	1081	wenn man sich in Vergangenheit bewährt hat
I5	312	313	Wille zu Führen
I6	722	724	aufgrund von Fachlichkeit zur FK
I6	886	889	Fachlichkeit garantiert keine soziale Kompetenz
I7	355	357	Motivation zu führen: Karriereschritt (statt führen wollen)
I7	876	877	viele FK haben kein Interesse am Führen

I8	828		viele wissen gar nicht, ob sie führen wollen
I8	833	834	man sollte mal 5 Jahre ausprobieren
I9	1101	1104	Motivation zu führen: Geld und Status, dann mit Aufgabe überfordert
I10	624	627	viele haben keine Ausbildung für Führung, sondern waren vorher Facharbeiter

Wissenschaft // Führungskraft

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	492-493		C. arbeitet mit allen Ebenen und würde Laloux keinem Teamleiter oder Vorarbeiter empfehlen, weil die andere Erwartungen haben
I1	494-495		C. hat Erwartung an GF, sich mit Führungstheorien zu befassen
I1	1143-1146		FK wollen Theorie gar nicht wissen
I1	1155-1157		Wissenschaftliches für FK nicht unbedingt geeignet
I1	1158-1161		FK haben keine Zeit, um Bücher über Führung zu lesen
I2	1016	1017	H./B. schwer umzusetzen, weil die Leute sich zu wenig damit beschäftigen
I2	545	550	keine Auseinandersetzung mit erlernten Theorien
I2	380	381	FK sollen sich eine Theorie aussuchen, die zu ihnen passt
I2	1038	1040	viele FK lesen etwas zum Thema Führung
I4	526	527	FK kennen meist Führungstheorien sehr gut
I5	1012	1014	einige belesen sich
I5	1025	1029	Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis ist komplex, kann sie nicht einschätzen
I8	651	653	in großen UN lesen ganze Mannschaften Bücher über neue Führungstrends
I8	1246	1248	im Sozialbereich wird mit Begriffen Systemtheorie und Konstruktivismus gearbeitet, aber es ist die Frage, ob es immer so gelebt wird
I8	1266		Praktikern muss man Bilderbücher geben
I8	1281		wenn FK tiefer interessiert, dann belesen die sich auch,
I8	1286	1288	informieren sich mehr über neue Rechtsprechung als Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Ansätzen

I8	1293	1297	wenn Gründer es aus einem erlebten Defizit heraus anders machen und mit denen losziehen, die nie ein Buch gelesen haben
I8	1298		es gibt eine Bewegung, die Management-Bücher sehr ablehnt
I8	1396	1398	FK schaffen es nicht, schwierige Führungslit. zu lesen
I10	473	474	von Führungsmodellen noch nie gehört
I10	1203	1204	FK sollten Konzepte kennen, auch um Handeln zu legitimieren

Anlagen, Oberkategorie Kontext

Gender

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I2	164	165	Beratung ist Männerdomäne
I2	693	694	C. hat noch nie erlebt, dass eine männl. FK sagt, sie kann das nicht
I2	1099	1101	Thema Führung zwischen Männern und Frauen kompliziert
I2	1101	1102	viele Frauen lassen sich schlecht führen
I2	1102	1104	weibliche FK werden schneller kritisiert als männliche
I2	1104	1106	Frauen sollten eher zu Führung ermuntert werden
I2	1106	1108	wünscht sich geschlechtergerechte Führung und Entlohnung
I2	1108	1111	viel Geld und Entscheidungsgewalt liegt mehrheitlich in den Händen der Männer
I2	1111	1114	solange Männer und der Kapitalismus alles kontrollieren, wird sich an Führung nur wenig ändern
I3	32	34	wollte in der Praxis auch als junge Frau ernst genommen werden, hat deshalb promoviert
I3	267	268	Probleme zwischen weiblichen und männlichen FK
I5	884	885	Frauen führen schon anders
I5	885	887	Frauenthematik wird mit überzogener Aufmerksamkeit betrachtet
I6	236		im Osten anderer kultureller Umgang mit Mann-Frau-Thema, grundsätzlich alles für beide
I7	629	630	mit männlichen FK ist Macht kein Thema
I7	630	631	bei weiblichen FK, tendenziell, aber nicht alle, Macht negativ behaftet
I7	760	761	Gender Mainstreaming war vor Jahren kein Thema
I8	487	488	wie etabliere ich mich als Frau in einer Führungsriege
I9	586	588	Gruppenzugehörigkeit als primäres Motiv in IT und Technik "zu den Jungs in die Werkstatt" gehören

Generation

Fall	Zeile	bis	Jüngere	Zeile	bis	Ältere	Zeile	bis	Generationenkonflikt
I1	106	107	Generation Y hat einen anderen Anspruch an die Arbeit	120	122	Ältere kann man anweisen, etwas zu tun			
I1	119	120	Jüngere sind schwieriger zu händeln als Ältere						
I1	509	515	jüngere Leute gehen anders an die Arbeit heran und haben andere Erwartungen						
I1	519	520	jüngere Leute achten mehr auf Work-Life-Balance						
I1	521		Gen. Y stößt manchmal auf Unverständnis im UN						
I2	772	774	es gibt sehr gute junge FK mit guter Grundhaltung	843	844	in Kleinbetrieben eine Generation, die immer noch sehr viel arbeitet	1095	1096	Trainings für Führung altersgemischter Teams wäre gut
I2	844	847	junge Leute wollen lieber nur 30 Stunden arbeiten				1087	1088	altersgemischte Teams als Herausforderung
I2	847	848	junge Leute haben Freizeitinteressen				1088	1090	Herausforderung, dass junge FK ältere Menschen führen sollen
I2	857	859	junge Leute probieren alles und wenn es nicht klappt machen sie etwas Anderes						
I2	850	852	jungen Leuten fehlt der Biss, mal etwas richtig durchzuziehen						
I3	395	396	manche junge FK können beides gut (Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung)	433	436	einige FK in großen UN oder im öffentlichen Dienst stammen aus einer Zeit, wo es noch sehr leicht war, in Führungsposition zu kommen			
I4	223	224	Jüngere sind ehrgeizig, kampfbereit und verbeißen sich	221	222	ältere FK haben anderen Zugang zu Führung, kann man aber nicht verallgemeinern	791	793	Generationenkonflikt

I4	628	629	Jüngere lernwilliger	224	225	Ältere FK sehen das gelassener und treten nicht unbedingt autoritärer auf			
I4	738	740	Absolventen haben ganz andere Vorstellungen, Erwartungen, wollen andere Führungskultur	225	226	Ältere FK haben aufgrund der Lebenserfahrung und beruflichen Leistung mehr Respekt vorausgesetzt			
I4	740	741	Absolventen sind bereit, woanders hinzugehen, wenn es nicht funktioniert						
I4	756	759	Jüngere: Vereinbarkeit von Familie und Beruf						
I4	761	762	Jüngere: geringes Gehalt auch OK						
I4	764	767	Jüngere: Flexibilität - Arbeitsort und Arbeitszeit						
I5	673	675	junge Generation ist leistungs- und arbeitswillig, setzt aber klare Grenzen und erholt sich auch am Wochenende	693	699	bei älterer Generation, den Workaholics, sind oft private Sachen auf der Strecke geblieben	714	717	Generationenkonflikte gut vorstellbar
I5	682		junge Generation hat die Möglichkeit sich zu verwirklichen und einzubringen	699	704	manche Ältere sind verbittert, weil ihnen Einsatz nicht gedankt wurde			
I5	707	709	junge Generation hat auch noch etwas neben der Arbeit						
I6	976	977	Junge haben Erfahrung mit kommunikativer Komplexität, Ältere tun sich dort schwer	995	996	GF wollen flexible, junge Leute in VZ, haben Personalmangel	974		Generationsunterschiede spielen eine Rolle
I6	996	999	junge Leute wollen nur 30h / Woche	1097	1101	Ältere manchmal 50 Jahre in gleicher Firma	981	983	Kommunikation hat auch etwas mit Alter zu tun - wertungsfrei
I6	1006	1008	Junge fahren viel weiter runter				984	994	unterschiedliche gegenseitige Erwartungen der Generationen
I6	1015	1016	Junge haben nicht mehr so ausgeprägt die Werte, Haus/Frau/Auto				1005	1006	müssen beide Seiten voneinander etwas lernen
I6	1091	1092	schwimmen in Globalität wie Fisch im Wasser						
I6	1103	1105	Jüngere wollen keinen Job für's Leben						
I7	519	520	Einstellung der Jüngeren zur Arbeit hat sich verändert	520	522	in der älteren Generation, Perfektionismus, zentrale Rolle der Arbeit, Wert-	542	545	Generationenthema ist ihr in Führungsthemen noch nicht

						schätzung bekommen ist wichtig			begegnet
I7	535	537	für Jüngere geht es um Lebensqualität, nicht Leistungsqualität.	762	763	für ältere Belegschaft braucht man besondere Bedingungen			
I7	522	523	für viele Jüngere ist Arbeit nicht mehr zentral						
I7	524		für Jüngere keine Selbstausbeutung mehr						
I7	538	540	für Jüngere gewinnen Genussfähigkeit, Erlebnisse, Kontakte, Beziehungen an Bedeutung						
I8	883	886	eine neue, junge Generation muss einen neuen Geist mitbringen	544	546	im Rahmen der Hierarchie sterben gerade die Patriarchen aus	550	555	Generationenwechsel von den Gründern, Alleskönnern, Workaholics
I8	897	898	jüngere Leute nutzen flexible Arbeitszeiten auch deutlich mehr	547	548	Generationenwechsel, die mit der Wende gegründet haben	881	883	Theorien wie Generation X und Y sind Versuche einer Beschreibung, aber Vorsicht mit Etiketten
I8	898	901	Tagesbeginn Jüngerer hat sich nach hinten verschoben	864	865	gerade Ältere hinterfragen sich weniger	901	903	Hinterfragen der Jüngerer wird von Älteren als Motzen oder Angriff erlebt
I8	901		die jüngere Generation hinterfragt mehr, wollen wissen warum und verstehen	892	895	früher Lebensorganisation im Gleichschritt			
I8	906	909	Jüngere machen sich tendenziell mehr Gedanken über Nachhaltigkeit, Umwelt, Kollateralschäden						
I8	909	910	Jüngere viel lockerer mit technischen Veränderungen und im Informationszeitalter aufgewachsen						
I8	911	912	Jüngere nutzen Soziale Plattformen, um sich arbeitsbezogen auszutauschen						
I8	912		Jüngere anderer Umgang mit Information						
I8	913		für Jüngere Frage des Netzwerkes stärker als Hierarchie						
I8	917	918	Jüngere sind Neuem gegenüber aufgeschlossener						
I8	918	920	teilweise bei Jüngerer anderes Verständnis von Wichtigkeit der Familie, bei älterer Generation						

			gemeinschaftliche Kinderbetreuung						
I8	928		Jüngere setzen andere Schwerpunkte						
I8	933	935	Jüngere müssen viel mehr darauf achten, wie sie Arbeitskraft erhalten und Grenzen setzen, was verträglich ist, da im Ernstfall (Burnout) keiner Händchen hält						
I8	961	967	junge Selbstbewusste						
I8	915	916	Jüngere: viel offenerer Umgang mit Kreativität und weniger Setzen auf Tradition						
I9	475	476	die meisten jungen wollen auch Leistung bringen	471	473	bei Älteren kommt man mit patriarchalischem Verhalten noch ziemlich weit, Jüngere lassen einen direkt abfahren	289	290	Generationenkonflikte sind am Ende Führungsprobleme
I9	705		Jüngere unterscheiden sich in ihrer Einstellung zur Arbeit				289		Generationenkonflikte
I9	706	708	Schwierig, Leute zu finden, die Arbeit als Teil ihres Lebens begreifen und nicht nur als Einnahmequelle						
I9	735		es gibt immer solche und solche, auch bei den Jungen						
I9	747	752	steigende Anzahl junger Menschen entscheidet sich früh für Partner und mehrere Kinder						
I10	1050	1051	Jüngere sehen Arbeit nicht als Lebenszweck	1052	1053	letzte Generation hatte berufliches Vorrangkommen als Hauptziel	1082	1085	Alteingesessenen prallen mit Jungen zusammen, die anderes Verständnis von Arbeit haben
I10							1081	1082	Generationenwandel

Ost / West

Fall	Zeile	bis	1. Reduktion
I1	1235		stark vermischt
I1	-1253	1255	viele FK haben Ostzeiten nicht erlebt
I1	-1255	1256	Überformung
I1	-1256	1258	viele FK waren in den Altbundesländern und haben einiges mitgebracht
I6	181	187	Ossis teilweise persönlicher, mehr Beziehungsarbeit, Westdeutsche nüchterner
I6	202	211	unterschiedliche Arbeitsweisen in Ost und West
I6	216	220	Ossis lösen Probleme durch Beziehungsarbeit
I6	1096	1097	im Osten gab es noch viel länger Job für's Leben als im Westen
I6	179	181	im Osten eher Erziehungsarbeit
I7	502	504	gibt bestimmte Institutionen, wo noch DDR-Kultur herrscht, sind aber wenige
I8	180	184	entgegen ihrer Erwartungen war schon vor 2000 in Altbundesländern im Mittelstand vieles ähnlich wie in neuen BL
I9	193	200	es gibt regionale Unterschiede bei Arbeit mit Gruppen in Teambildung und Direktheit
I10	103	104	in Ostdeutschland eher kumpelhaftes Chefverständnis in kleineren Firmen
I10	104	107	starke Vermischung
I10	108	109	sehr unterschiedliche Führungsstile in Firmen an selbem Standort, selbe Branche

Wandel der Arbeitswelt

Fall	Zeile	Zeile bis	Generalisierung
I1	104	105	Wandel der Führungsarbeit
I1	107	108	was tun mit Dynamik
I1	108	111	Stückzahlen werden immer geringer
I1	868	872	alte Arbeitsweisen funktionieren bei gigantischem Entwicklungstempo nicht mehr
I1	875	878	Nachteil für Planer: sich ständig verändernde Rahmenbedingungen
I1	136	137	vertragliche Austauschbeziehung
I2	635	636	heute im Zeitpunkalter 4.0 geht es um Ersetzbarkeit
I2	830	831	immer mehr sehr kleine Betriebe statt Große
I2	861	863	Job für's Leben gibt es nicht mehr
I2	863	865	Kleinteiligkeit und Vereinzelung der UN

I2	871	873	Rolle des Menschen bei Digitalisierung
I2	873	875	große Grauzone zwischen extremer Digitalisierung und Abkehr
I2	875	876	viel unnütze Digitalisierung
I3	453	454	Arbeitsdichte hat zugenommen
I3	454	455	Dokumentationsaufwand in allen Bereichen ist gestiegen
I3	455	456	manchmal sind auch noch Zahlenvorgaben und Arbeitsmenge gestiegen
I3	459	463	Einführung neuer Systeme, Umstellung der Rechner, neue Schreibweise im Rechner, doppelte Dokumentation in alte Stammbblätter, Übergabebuch
I3	475	476	Veränderungen, die es JETZT gibt sind verglichen mit denen, die sie hinter sich haben, eher klein und überschaubar und so
I4	382	383	schnelllebige Zeiten unter Druck und chaotischen Bedingungen
I4	402	403	geföhlt weniger Zeit bei gleichen Aufgaben
I4	403	404	hohe Komplexität, hohe Dichte an Information, die verarbeitet werden muss
I4	666	667	mangelnde Vision ist Marktbedingungen geschuldet
I4	683	684	Unklarheit von Befugnissen ist auch der Zeit geschuldet
I4	753	756	Home-Office in verschiedenen Bereichen möglich
I4	767	768	der Markt bestimmt, inwiefern Vorstellungen der Jüngerer erfüllt werden, je nachdem wie gefragt man ist
I4	769	771	wenn man nach 3 Jahren Arbeitslosigkeit zum Bewerbungsgespräch eingeladen wird, hält man seine Forderungen auch zurück
I4	778	779	Home-Office ist ein hoher Grad Selbstausbeutung
I4	923	926	Bürger sind selbstbewusst, sehr gut informiert, haben viele Forderungen und fordern bei den Stadtverwaltungen ihre Rechte ein
I4	926	927	städtische Beamte bekommen viel Druck, haben aber kein Budget
I4	678	679	früher gab es Aufgabe und klare Befugnisse
I5	609	610	Grundhandwerkszeug von Führung hat sich nicht geändert, aber Umfeld
I5	610	611	hierarchiegeprägte Karrieren versus Fachkarrieren
I5	612		Digitalisierung
I5	613	614	viel Projektarbeit
I5	614	616	wachsende Schnelllebigkeit und Veränderungsnotwendigkeit
I6	1094	1095	kein Job für's Leben mehr
I6	974		Kommunikationszeitalter
I6	545	547	ständige, wechselnde, andauernde Veränderungen
I6	552		immer kürzere Vorhersagehorizonte
I6	552	553	sich verändernde Ressourcen
I6	553		verändernde Kraftspiele am Markt
I6	554	555	steigende Komplexität
I6	581		keine simplen, keine einfachen Lösungen, aber auch keine einfachen Ziele mehr
I6	1078	1079	Konkurrenzen auf globaler Ebene
I6	1101	1103	kurzfristige Arbeitsverhältnisse
I6	1212		Arbeit komplex und komplizierter
I7	517		fast wie eine Umkehrung des Machtverhältnisses (AG -- AN)
I7	517	519	UN werben für MA, das gab es vor ein paar Jahren nicht

I7	759	760	Bewertungssystem für MA und FK hat zunehmend an Bedeutung gewonnen
I8	868	870	Kontext ändert sich durch Globalisierung und Informationsgesellschaft ständig
I8	871		Komplexität hat gewaltig zugenommen
I8	929	930	große Freiheit und Flexibilisierung der Arbeit
I8	932	933	viel flexiblere Arbeitsverhältnisse
I8	935	939	Job für's Leben gibt es nicht mehr
I8	939	941	Fürsorgepflicht des UN und gegenseitigen Versprechens löst sich zunehmend auf
I8	941	944	Geben und Nehmen zwischen AN und AG stimmt nicht mehr:
I8	944		hohe Leistungsanforderungen
I8	948		Arbeitsleben ist sehr viel härter geworden
I8	951	953	Paradigmenwechsel: statt Ausbeutung durch UN jetzt Selbstausbeutung
I8	957	958	massenhaft prekäre Arbeitsverhältnisse - ein anderer Kontext
I8	1011	1014	heute gibt es sehr viele Möglichkeiten, seine Ideen umzusetzen
I9	572	574	größte Herausforderung heute: Menschen finden, die fachlich geeignet sind und die wollen
I9	575	577	Arbeit an sich dient nicht mehr nur der reinen Grundsicherung, darüber sind wir hinaus
I10	471	472	andere Kultur des Miteinanders
I10	804	805	Unternehmensbindung auch aufgrund Arbeitsmarktlage anders als früher
I10	805	806	früher gab es Job für's Leben
I10	807	808	weniger langfristige Arbeitsverhältnisse
I10	808	809	Arbeit wird als Job begriffen, nicht als Lebensinhalt
I10	1030		Rolle der Führungskraft wird sich ändern
I10	1034	1035	FK wird weniger anordnen müssen
I10	1054	1055	weichere Faktoren spielen eine größere Rolle: Spaß, Work-Life-Balance
I10	1056	1057	Stellenwechsel ist kein Manko mehr im Lebenslauf
I10	1058		größere Möglichkeiten für Arbeitnehmer
I10	1059	1060	Unternehmen konkurrieren stärker um ihre Mitarbeiter
I10	1094		Wachstumsspirale der Optimierung

Anlagen, Oberkategorie Mitarbeiter

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	154	158	Mehrarbeit und Überstunden
I1	158	161	schlechte Stimmung durch Überarbeitung
I1	600	602	MA vor Ort haben größte Entscheidungskompetenz
I1	638	640	MA-Reife unterschiedlich
I1	795	797	Antrieb aus Angst funktioniert nur kurzfristig
I1	981	983	MA muss Vertrauen haben und der FK etwas zutrauen
I2	752	754	Menschen in Verwaltung verstehen Wünsche der Führungsebene nicht
I2	788	789	Menschen lassen sich auch menschenverachtend behandeln
I3	227	228	es gibt keine MA, die dazu berufen sind, FK zu ärgern
I3	228	229	MA sind im Wesentlichen mit sich selbst beschäftigt
I3	265	266	es wird hinter dem Rücken getratscht
I3	266	267	MA haben keine Lust mehr, auf Arbeit zu gehen
I3	266		MA machen sich fertig
I3	266		MA heulen
I3	269	270	spinnen Intrigen
I3	372	373	einnige brauchen mehr Struktur
I3	376	377	manche brauchen nur ganz wenig Führung
I3	463	465	MA kommen durch Vorgaben von außen von eigentlicher Arbeit weg
I3	473	474	keine Angst vor Jobverlust
I3	574	576	manche sind gegenüber FK sehr frech
I4	670	672	MA ducken sich ab wegen ständigen Umstrukturierungen und machen oft dann Dienst nach Vorschrift
I4	683		doppeltes Erledigen von Aufgaben führt auch zu Unfrieden
I5	789	790	MA lassen schlechte Führung auch zu
I5	792	794	auch MA müssen bei schlechter Führung Konsequenzen ziehen
I5	511	516	jeder spürt intuitiv, wenn etwas besser laufen könnte
I5	904	905	Bindung ist bei denen, die grundsätzlich 110% geben höher, als bei MA, die sich eingerichtet haben und nur noch auf Rente warten
I7	339	341	problematische FK wirkt sich auf MA aus
I7	470	472	MA sehen "die da oben", also jede FK als Feind und halten dagegen zusammen
I7	485	487	auch tolle, richtig tolle FK, die an MA gescheitert sind, die Persönlichkeitsstörung haben
I7	583		MA fühlen sich im Stich gelassen, wenn keiner führt
I8	653	655	MA nehmen Änderung von Führungsmodell gar nicht mehr ernst
I8	659	662	MA nehmen Änderung von Führungsmodell gar nicht mehr ernst

I8	662	666	Geist eines Führungsmodells wird häufig gar nicht verstanden, weil MA nicht mitgenommen werden
I8	721	724	Bedürfnisse nach Orientierung, nach Spiegelung, nach Unterstützung und Überblick im Querschnitt
I8	746	747	Arbeit nicht mehr selbst verantwortet
I8	761	762	MA können Entscheidungen immer nicht nachvollziehen
I8	803	805	MA konnten Gemeinnutz und Eigennutz nicht unterscheiden
I8	1077	1084	manche Sekretärin eines GF ist hervorragende FK
I9	334	337	viele MA haben Angst vor Arbeitsplatzverlust, obwohl die unbegründet ist
I9	343		MA brauchen materielle Sicherheit, einen Sinn und eine Gemeinschaft (ILT)
I9	356	357	unterschiedliches Empfinden, wie viel Geld man braucht
I9	357	358	Geld spielt eine Rolle bis zu einem bestimmten Grad, dieser Grad ist unterschiedlich
I9	420	422	wenn jemand etwas gelernt hat, das nicht seinem Talent entspricht, dann ist er ein guter Fachmann, aber demotiviert und unglücklich
I10	735	736	Sozialarbeiter hassen zu 90 Prozent Zahlen
I10	549		Sucht kommt vor
I10	550		Mobbing durch Chef kommt vor
I10	844	845	manche wünschen sich Führung auf Augenhöhe
I10	847	849	manche MA wünschen sich klare Ansage
I10	851	853	manche wollen eben nicht mitbestimmen
I10	854	859	manche finden Machtunterschied gut, manche wollen Demokratie
I10	894		viele wissen gar nicht, wie das Unternehmen wirtschaftlich dasteht
I10	900	902	MA können ohne Information keine klugen Entscheidungen treffen
I10	1070		Wohlfühl fühlen, Arbeitsatmosphäre und Führung spielen eine Rolle bei Unternehmensauswahl
I10	1167	1168	MA suchen etwas Anderes außer Geld

Anlagen, Oberkategorie Organisationen

Erfolgsfaktor Organisation

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	558		Unternehmer muss Nutzen von Freiraum für MA und Wirkung auf Innovation erst einmal begreifen
I1	603	606	Team muss im Sinne des UN handeln
I1	80	82	Neugründungen durch Mutige
I1	927	930	Schlaueheit und Absprache notwendig für Erfolg
I1	791	794	beste Leistung bei förderlicher, positiver Arbeitskultur
I1	802	805	Entwicklungsmöglichkeiten, Forderung, Entscheidungsspielraum
I2	891	893	mit Beratung muss man manche Fehler nicht machen
I2	666	667	Führung
I2	781	783	manche sind auch erfolgreich, obwohl sie Menschen wie Dreck behandeln
I2	798		Einfluss der Führungsqualität hat großen Einfluss auf UN-Erfolg
I2	809	815	rechtzeitig umsteuern, innovieren, wenn ein Produkt out ist
I2	896	898	zusätzliches Know-How hereinholen
I2	975	976	Organisationsaufbau
I3	486	489	Pflege, Fördern und Halten von guten Mitarbeitern ist der Riesen-Wettbewerbsvorteil
I3	482		Einfluss der Führungsqualität auf den Erfolg eines UN ist enorm
I4	786	787	offener und kommunikativer Umgang mit neuer Generation
I4	727		Führungsqualität ist gravierend für langfristigen Unternehmenserfolg
I5	764	767	Führungsqualität hat Einfluss auf UN-Erfolg
I5	816	818	UN-kultur ist Frage der Führungskultur
I5	907	910	Mitarbeiterbindung durch Fordern und Fördern, Resonanz
I6	836		Masse und Größe hilft, sich zu halten
I6	850	853	Kommunikation
I6	928	929	den Widerspruch in das System holen
I6	1273	1274	Taktik Nebelhorn: dem anderen sagen, wo man ist
I6	1469	1472	gut ist ein ganzes System im Mittelmodus
I6	805		Einfluss der Führung aus UN-erfolg ist groß, aber nicht unendlich
I7	672		Führungsqualität ist zentral
I7	728	730	wenn Hierarchie und Förderung von Kreativität und Eigeninitiative, Übertragung von Verantwortung zusammenkommt, funktioniert es optimal
I8	850	851	wenn alle drei günstig zusammenkommen (1. Mensch im System, 2. Ziele und Aufgaben und 3. Kontext), dann gibt es Erfolg
I10	762	763	gutes Produkt, gute Vermarktung, gute MA
I10	762	764	Führung hat im produzierten Gewerbe nicht so wesentlichen Einfluss auf UN-erfolg

I10	764	775	Im Dienstleistungsbereich hat Führung mehr Einfluss auf UN-Erfolg
-----	-----	-----	---

Folgen schlechter Führung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	574	578	keiner weiß, wer Entscheidungen trifft
I1	737	740	UN von Ereignissen getrieben
I1	1187	1190	Fachkräftemangel wegen Ruf
I1	1211		erstarrte Gründer stehen dem UN im Weg
I1	1215	1217	Nachfolger gehen wieder
I1	1222	1224	Stagnation der UN-Entwicklung
I2	735	738	wenn immer nur vermeintlich Schuldige entlassen werden knallt es an der nächsten Stelle
I4	948	949	sehr gute MA verlassen Firma aufgrund der FK
I4	952	953	andere MA ducken sich ab und halten schlechte Führung irgendwie aus
I5	794	800	MA verlassen bei schlechter Führung durch FK das UN
I6	1365	1366	passiert wenig, wenig Intelligenz drin
I6	967		Dienst nach Vorschrift
I6	963		Lähmung
I7	161	163	extreme Unzufriedenheit unter den MA oder ständige Konflikte
I8	766	768	Rückzug der MA
I8	769		sehr lange Reaktionszeit
I8	794	803	Widerstand der MA gegen Neuerungen
I8	811	812	Intransparenz
I8	865	866	Bremse und Behinderung des Systems
I8	1052	1054	frustrierte MA, die sich über Regeln hinwegsetzen
I8	1054	1057	informelle Strukturen
I8	1058	1061	kippt irgendwann, kann aber lange funktionieren
I9	793	795	schlechter Output
I9	863	869	Insolvenz

Führungsverständnis Organisation

Fall	Zeile	Zeile bis	Generalisierung
I1	726	729	mangelndes Verständnis junge Leute
I1	740	741	Geld verdienen ist Priorität
I2	658		Führung kann man normalerweise nicht kritisieren
I2	662	663	MA-Befragungen werden aus Angst schlecht angenommen
I2	893	896	stringent in den Abgrund
I2	879	882	Abschöpfen statt Investition

I2	722	724	in kleinen Betrieben geht es nur um das Ergebnis
I2	732		Suche nach dem Schuldigen ist an der Tagesordnung
I2	739	740	Reibung ist nicht erwünscht
I2	848	850	junge Leute stoßen auf Unverständnis im UN
I2	726	730	strukturelle Defizite werden auf Personen geschoben
I3	437	438	einige schauen jetzt besser als früher auf Auswahl der FK
I4	228	229	Führung ist branchenabhängig
I4	229	230	im sozialen Bereich und in öffentlicher Verwaltung wird viel mehr diskutiert und abgewogen, zum Teil weniger Entscheidungsfreude
I4	231	232	Wirtschaftsunternehmen ziemlich stringent
I4	489	494	Verkauf kann zu Änderung des Verständnisses führen
I4	515	517	zahlenorientiertes Verständnis
I4	538	540	Erwartung, dass Erlerntes umgesetzt wird
I4	572	575	widersprüchliche Erwartungen an FK
I4	587	590	Art und Weise, wie man vorgegebene Zahlen erreichen soll, wird nicht kommuniziert
I4	673	674	wenn UN schlecht kommuniziert, kann FK nichts weitergeben
I4	1067	1068	Führung wird nicht herausgehoben
I4	1102	1105	mit Finger zeigen oder aber es ist OK wenn Entscheidungen korrigiert werden
I5	768	773	trotz Standardisierung von Führung in Leitsätzen und Befragungen gibt es unterschiedliche Führungsqualität in UN
I5	1014	1016	es gibt noch defizitorientiertes Führungsverständnis
I6	178		Unternehmenskulturen sind unterschiedlich
I6	178	179	es gibt sehr offene, fehlerfreundliche Kulturen
I6	392	395	manche UN machen 360Grad-Feedback und die mit den schlechtesten Zahlen werden danach zum Coaching verpflichtet
I6	430	438	richtig GUTE Firmen lassen auch zu, dass man im Coaching MA aus der Firma herausbegleitet, dazu gehört ein großes Format
I6	521	524	Sozialer Bereich fängt erst jetzt an mit der FK-Entwicklung, wobei Wirtschaft das schon viel länger macht
I6	528	529	hat klügste PE in der Wirtschaft bei einem Weltkonzern erlebt
I6	813		man muss über Führungsbilder nachdenken
I6	813	816	Führung als Laden, richten, feuern - auf ein genaues Ziel
I6	929	930	Daimler hat Widerspruch zum Systembestandteil erklärt
I6	934	939	von jedem Meinung anhören
I6	1299	1301	arbeitet vor allem mit guten Firmen, denn von den schlechten kommt keiner in das Coaching
I6	1363	1365	in kleineren Firmen und Sozialbereich Abwertung oder kein Budget für Führungsarbeit
I6	1366	1367	wenig von Führung zur Kenntnis genommen, handwerkliches Verständnis
I6	1480	1483	wenn ein System genug Material hat, kann es die Menschen auch verheizen, weil Nachschub da ist
I6	1483	1487	wenn Mensch als Ressource notwendig ist, dann kann UN die MA nicht ausbrennen, sondern muss sich um Gesundheitsfürsorge etc. kümmern

16	160	161	in manchen UN immer Suche nach dem Schuldigen
16	978	982	verschiedene Kommunikationskulturen in EINEM UN
18	916	917	D hat sehr lange auf Traditionsfirma mit hoher Qualität, Genauigkeit und Erfahrung gesetzt
18	156	158	keine Wahrnehmung für Nutzen Einzelcoaching
18	263	266	tief verankertes Maschinenbild in Industrie
18	271	273	massive Ergebnisorientierung
18	557	558	Image, von Führung, dass der Patriarch out ist
18	565	566	es hat sich in den letzten 26 Jahren herumgesprochen, dass man anders führen muss
18	567	568	es wird wenig reflektiert, welches Führungsetikett man trägt
18	648	654	im Mittelstand wenig Ausprobieren von neuem Führungsansatz, weil wenn etwas klappt, warum daran rühren
18	656	657	der Geist ändert sich nicht, sondern das Etikett ändert sich
18	1258	1259	systemische Sicht nicht geläufig
18	1502	1503	wird immer so dargestellt als kämen Fähigkeiten vom Himmel
18	744	747	die Hierarchie, Delegation von Entscheidungen und Verantwortung werden zunehmend woanders hingeschoben
18	1476	1477	bei strukturellen Konflikten wird oft an der Person herumgedoktert
18	1524	1525	Selbstverantwortung verkünden und umsetzen oder heimlich nachkontrollieren
19	315	317	kümmern sich bis ins letzte Detail um ihre Prozesse, Produkte, aber vergessen die MA
19	317	319	UN fragen sich, warum MA nicht mitziehen, obwohl alle Prozesse und Maschinen da sind
19	415	418	Förderung originärer Talente wird in den wenigsten UN bisher bis zu Ende gedacht
I10	52	53	FK-Qualifizierung im sozialen Bereich noch nicht angekommen
I10	54	56	Sozialarbeiterstudium wird als ausreichend angesehen
I10	87		Coaching nur defizitorientiert eingesetzt
I10	88	89	Standardmäßig werden keine Führungskräfte ausgebildet
I10	665		weicher Stil
I10	756	760	es gibt fortschrittliches Führungsverständnis
I10	761		gibt patriarchalisches Verständnis
I10	890	893	Weitergabe aller Information an MA nicht immer gewünscht
I10	902		Pseudo-Demokratie

Organisationsentwicklung

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	762	763	Unternehmensentwicklung stagniert bei Überlastung mit Tagesgeschäft
I1	661	662	neuen Managementsystem einzuführen ist ein Lernprozess, bei dem FK viel hergehen müssen, aber auch MA das können und wollen müssen
I1	830	833	Veränderung von Organisation, Regeln und Instrumenten, Weiterentwick-

			lung von Prozessen
I1	454	455	gute Führung von oben nach unten einführen
I1	641	644	plötzliche Umstellung auf Selbststeuerung funktioniert nicht
I1	644	646	Gefahr der Selbststeuerung
I1	655	658	mit Prototyp einer guten FK anfangen und dann multiplizieren
I1	658	659	Frage, ob andere FK bei neuer Führung dann mitziehen
I1	660	661	Lernprozess
I1	661		FK müssen Dinge hergeben
I1	662		Zusammenraufen in Gruppe
I1	663	666	Aufgabenverteilung
I1	671	673	Kanban-Board
I1	673	675	Morgen-Meeting
I1	676	681	gemeinsames Sortieren, Priorisieren und Aufgabenverteilung
I1	806	809	langfristiger Prozess
I1	811		langfristiger Prozess
I1	836	837	gesunde Arbeitsdosierung
I1	896	899	Vereinbarkeit von Sicht-Strategie und Planung
I1	899	900	situative Strategie
I1	1075	1078	Neues Führen; Themen: Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
I1	1084	1085	Veränderung und Zaun flicken
I1	1009	1111	Budget für Entscheidung muss vorhanden sein
I1	1111	1113	klare Anforderung und Aufgabenverteilung
I1	1116	1113	Liste, wer von Veränderung betroffen sein wird
I1	1116	1117	mit kleinen Erfolgen beginnen
I1	1117	1119	Erfolg durch Arbeit in Gruppe erleben
I1	1119	1122	Weiterführen der Verständigung
I1	1123	1124	lernende Organisation
I1	1124	1126	Erfolg durch Teamarbeit
I1	1134	1135	internes Gruppen-Coaching gut für OE
I2	655	657	externe Befragung um Führungsverhalten aufzudecken
I3	438	440	lernen aus Fehlbesetzungen
I4	870	872	UN haben Angst vor Implementierung eines revolutionären Managementsystems, weil Tagesgeschäft ja weiterlaufen muss
I4	877		große Zweifel an Umsetzbarkeit von Pfläging's Idee im laufenden Unternehmen
I4	878	879	revolutionäres Managementsystem eher bei Neugründungen und wissenschaftlich begleitet
I4	1056	1063	es gibt bereits ein Umdenken, dass Experten nicht mehr schlechter gestellt sind als FK
I8	540	544	neue Mgm-Systeme eher bei Ausgründung
I8	681	684	Zurückrudern nach Ausprobieren und Scheitern neuer Systeme
I8	689	690	das Neue muss erlebbar werden
I8	693	695	man muss auch Leute befähigen

18	758	761	das MA wieder entscheiden und sich vom Markt steuern lassen
18	1288	1293	neue Mgm-Systeme aus eigenen Bedürfnissen und Defiziten
18	1302	1305	Scheitern neuer Managementsysteme sind Artefakte
18	1495	1498	Strukturen schaffen, die Informationsweitergabe fördert
18	1567		Entpersonalisierung von Fehlern muss entwickelt werden

Organisationsstruktur

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
11	564	566	pyramidale Hierarchie funktioniert nicht mehr
12	726	730	strukturelle Defizite werden auf Personen geschoben
12	303	309	in vielen Betrieben gibt es über Abteilungsleitung nur noch Geschäftsführer und ggf. Vorstand
12	341	343	es kann sein, dass man bei flachen Hierarchien viel erreicht
12	832	835	Mehrheit der Betriebe ist winzig, mit nur ein bis 5 MA
12	837	839	Führung in kleinen Betrieben sehr schmal
12	839	841	strukturelles Problem im Kleinbetrieb: Chef muss gesund bleiben
12	842	843	Kleinunternehmer versuchen alles selbst zu machen
12	938	940	Personaler haben keine Macht im Unternehmen
13	183	184	in Kliniken und JVA noch sehr strenge Hierarchien
13	184		in manchen Bereichen flache Hierarchien
13	491		Verschleiß passiert, wenn Struktur nicht passt
14	680	681	Befugnisse sind oft nicht klar
15	311	312	ist man FK, weil da im Organigramm ein Name im Kästchen stehen muss
15	338	340	Strukturen und Schnittstellen müssen effiziente Führung auch zulassen
15	349	350	Strukturen können je nach Branchen sehr unterschiedlich sein
15	649	653	es braucht Klarheit, wer für was zuständig ist
15	773	774	man kann bis zur Rente schlechte FK sein, wenn das System es zulässt
16	696	701	Funktion bilden
16	701	704	eine Funktionseinheit kann Entscheidungen treffen, Forderungen stellen, es gibt Vergemeinschaftung statt Einzelne
16	950		es gibt Unterstrukturierung und Überstrukturierung
16	951	952	Unterstrukturierung im sozialen Bereich wegen Abwertung von Strukturen
16	959	962	Unterstrukturierung: etwas wird beschlossen, aber keiner hält sich dran
16	962	965	Überreglementierung und -strukturierung schafft Lähmung und alle machen nur noch Dienst nach Vorschrift (=Streik)
17	743	744	MA in weniger hierarchischen UN oder Matrix-Organisationen sind nicht zufriedener
17	708	710	funktionieren hierarchisch strukturierte UN oder Institutionen besser
17	724		Hierarchie bietet Vorteile: Sicherheit, Klarheit
17	726	728	immer die Frage bei hierarchischen UN, wie alle Ebenen einbezogen werden, wie Verantwortung übertragen, das kreative Potential und Eigeninitiative gefördert wird

I8	555	556	es verpasst worden ist, eine wirklich selbstständig handelnde zweite Führungsriege einzubauen. Also, gerade so bei 50, 100 Mann, so.
I8	647	648	im Mittelstand sehr wenig Struktur
I8	768	769	je größer Hierarchie wird, desto stärker wird Intransparenz
I8	791		je größer das UN, desto mehr Silodenken
I8	792	793	Kommunikationsstruktur ist gefragt
I8	1472	1474	Strukturen und Rahmenbedingungen für produktive Arbeit
I8	1479	1480	Strukturen nicht gut geklärt, Ambivalenzen und Differenzen
I8	1480	1481	Strukturprobleme unausweichlich
I8	1485	1487	Kommunikationsschnittstellen, ungeklärte Verantwortlichkeiten, Sachen werden nicht ausgesprochen
I8	1517	1520	Umgang mit Fehlern ist eine Struktur, keine Fähigkeit
I8	1476	1477	bei strukturellen Problemen an der Person herumdoktern
I10	700	701	dass unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Ziele verfolgen
I10	701		Silodenken
I10	719	724	abteilungsbezogene Anreizsysteme führen zu Konflikten
I10	727		keine Kommunikationsplattform, um Ziele abzustimmen
I10	785	787	in Matrix-Organisation ist MA unklar, was ihr Job ist und wer Ansprechpartner
I10	791		Unklarheit im System ist schlecht
I10	868		Zufriedenheit in Diskussionskulturen ist nicht höher

Situation der Organisationen

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	162	163	manche UN gehen mit jungen Leuten bereits anders um
I1	726		je nach ihrer UN-Kultur suchen UN nach FK, die auch "neu" führen können
I1	69		viele kleine UN
I1	69	70	Mittelstand ist tragende Säule der Region
I1	111		individuelle Fertigung
I1	111	113	Effektivität erhalten
I1	113	114	in kurzer Zeit bei niedrigen Kosten niedrige Stückzahlen produzieren
I1	116	116	Produktionsbedingungen am Rande der technischen Möglichkeiten
I1	117	119	flexibles System nötig
I1	125	127	UN brauchen Azubis, weil sie oft eine knappe Personaldecke haben
I1	125	128	Sorge der UN, dass Azubis nicht bleiben
I1	153	154	sehr gute Auftragslage in Sachsen
I1	731	733	Fachkräftemangel treibt UN zur Veränderung
I1	733	737	reaktive Entwicklung
I1	755	758	Dosierung von Belastung ist Aufgabe
I1	780	781	falscher Antrieb mancher UN

I1	785	788	Aktionäre sind weit weg
I1	878	879	Schnelligkeit entscheidet
I1	1186	1187	zeitig in Lernprozess gehen
I1	1209		wenig Augenmerk auf Rahmenbedingungen der Gründung
I1	1211	1212	Macht der Gründer
I1	1217		Nachfolger gehen
I1	1217	1218	Entspannung der Nachfolgesituation wäre wichtig
I1	1235	1238	Geschäftsführer auch aus alten Bundesländern oder Zugehörigkeit zum Konzern
I1	1239	1242	Aufkauf Mittelständler durch Konzern aus anderem Kulturkreis
I1	1244	1245	Überstülpen von Konzernkultur funktioniert nicht, insb. Wenn Vorhandenes gut läuft
I1	1248	1250	Bürokratie und Kontrollinstrumente der Konzerne werden eingeführt
I1	1252	1253	Übernahmethematik prägnanter als Ost-/West-Thema
I1	729		Pioniere müssen auch erst einmal FK finden
I2	876	878	keine Investition in Digitalisierung
I2	947	948	Personalabteilung zunehmend entmachtet
I2	158		in Sachsen schlechte Erfahrung mit Beratung
I2	831	832	Sehr, sehr kleine Betriebe in Sachsen
I2	1153	1156	Insolvenzen
I2	657		selten MA-Befragungen
I2	883	884	arm und reich spielt zunehmend in Betrieben eine Rolle
I2	884	889	Kleinstunternehmen haben viele Aufträge und scheitern an Überarbeitung
I2	889	891	keine Investition in Beratung
I2	1164	1168	man kann nicht immer die Produktionskosten senken und Gewinn beibehalten
I2	1169	1170	bei Banken geht es jetzt plötzlich auch mit einstelligen Gewinnmargen
I3	184	185	rein menschlich überall ähnliche Themen
I3	185	186	Thema: welcher Persönlichkeitstyp kann nicht mit wem
I3	421	422	Chemie-Branche ist sehr mitarbeiterfreundlich
I3	442	444	bei kleineren Trägern und im sozialen Bereich hat bei den derzeitigen Anforderungen keiner Lust eine Führungsposition zu bekleiden
I4	664	665	es fehlt eine Vision, langfristige Ausstattung, Planung der nächsten drei Jahre
I4	667	669	Planung ändert sich ständig, z.B. wegen Preisen, Kriegen, Ressourcenknappheit
I4	669	670	es wird zu wenig kommuniziert, warum jetzt etwas anders ist
I4	736	738	engagierte qualifizierte MA erwarten guten Umgang
I4	783	786	Konflikte zwischen neuen Jungen und Stammebelegschaft
I4	919	920	schlimme Situation im Öffentlichen Dienst
I4	934	938	manche Beamte wissen ihre Situation gar nicht zu schätzen
I5	341	342	muss FK für tägliche Arbeit befähigen
I5	342	345	UN wollen wissen, wo ihre FK stehen (sie wissen es nicht?)
I5	619	622	andauernd die Strategie und Struktur den neuen Markt- und Unternehmens-

			gegebenheiten anpassen
I5	717	720	in kleinen UN wird sehr viel gearbeitet
I6	620	627	manche UN entwickeln sich im Wildwuchs
I6	736	740	Systeme verschleifen junge Leute, UN holen sich einfach neue, die verfügbar sind
I6	807	811	große Systeme unführbar
I6	1010	1011	Widerspruch zwischen Jungen und Anforderungen der UN
I6	1492		betriebliche Gesundheitsfürsorge ist ein Trend, nicht freiwillig, sondern weil es notwendig ist
I7	512		Institutionen und FK mehr daran interessiert, MA zu halten
I7	515	516	Bewusstsein für Fachkräftemangel verändert sich
I8	636	640	zu wenig Personalarbeit, insb. In kleinen UN
I8	642	645	totale Überforderung der Unternehmer im kleinen Mittelstand
I8	657	658	zu wenig Anstrengung für Veränderung im Geiste
I8	701	703	Mittelstand bis obenhin am Limit
I8	705	708	in großen UN bleiben neue Führungskonzepte oft formal
I8	747	749	Entscheidungen bremsen, werden an Stelle getroffen, wo sie längst verwässert sind
I8	749	750	wie bei stiller Post mit Entscheidungen in UN
I8	1032	1034	in jedem UN gibt es eine formelle und eine informelle Macht
I9	295	296	bei Nachfolge muss es einen Cut geben, sonst zieht es sich ewig und Firma leidet
I9	313	314	Rahmen setzen und sich um Menschen kümmern wird in technisch orientierten Unternehmen vergessen
I9	366	367	Wirkungen von gemeinsamen Feiern wird extrem unterschätzt und kosten UN nur wenig
I9	402	403	fragen sich, wie sie denn die MA motivieren könnten
I9	422	426	jemand, der nicht seinen Talenten folgt, macht mehr Schaden für UN, als er Gewinn erwirtschaftet
I9	573		es ist kaum geeignetes Personal zu finden
I10	647	649	Coaching auf mittlerer Leistungsebene, obere Leistungsebene hat interne Berater
I10	686	687	heute möglich, dass man sich UN sucht, das eigene Werte vertritt
I10	775	776	manche UN laufen trotz schlechter Führung sehr gut
I10	810	811	junge Startups setzen auf Verschmelzung von Arbeit und Familie um Bindung herzustellen
I10	1093		Gesamtsystem zu überblicken ist bei Komplexität kaum noch möglich
I10	1042	1044	in kleinen Einheiten kann man auf Selbstorganisation und Selbstmanagement setzen
I10	1062	1063	Unternehmen müssen sich Gedanken machen, was Mitarbeiter wollen
I10	1068	1070	Personalknappheit
I10	1066	1069	bieten aus Personalnot heraus Gesundheitsfürsorge

Anlagen, Oberkategorie Weltbild Coach

Einstellungen

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	146	147	hofft, dass Firmen nicht warten, bis sie in Not sind
I1	341	343	Verständnis für Ausnahmeverhalten
I1	704	706	Verständnis für FK
I1	992	993	Zeitgeist hat Grenzen
I1	1010	1111	Fehler sind normal
I1	1203	1206	Coach tut es manchmal um UN leid
I1	1218	1219	Anerkennung & Verständnis für Gründer
I1	1258	1259	findet Durchmischung Ost/West gut
I2	836	837	Hilfe bei komplexer Aufgabenstellung ist heute völlig normal
I2	896	899	menschlicher und technischer Aspekt sollten sich nicht entzweien
I2	899	900	gut, dass Biografien bunter werden
I2	1084	1085	mit zusätzlichem Know-How zu schauen ist heutzutage wichtig
I2	1009	1111	Insolvenzen sind normal und auch in Ordnung
I2	1111	1113	Fehler sind konstruktiv und bringen den Prozess voran
I3	220	222	man sollte niemanden beraten, den man nicht grundsätzlich für den Job geeignet findet
I3	405		aus verschiedenen Perspektiven schauen ist spannend
I3	423	425	versucht in manchen Vorgesprächen Beratungsziel noch abzuändern, wenn das nicht geht, ist sie manchmal nicht die Richtige
I5	122	123	erst eins zu Ende bringen, dass Neues anfangen
I5	790	791	erst sprechen, dann Maßnahmen ergreifen
I6	1079	1083	mangelnde Erfahrung mit Globalität: Rückbesinnung auf Lokales ist sehr KURZSICHTIG
I6	83	85	Generalist
I6	317	319	auch das Schwierige hat eine Funktion
I6	470	471	nicht noch schneller und schneller
I6	1063	1064	dynamische, lebendig ist gut, wenn etwas abgehängt wird, dann schwierig
I6	1158	1163	Angst sitzt im Nacken, bis man sich zu ihr umdreht - dadurch wird sie differenzierter und handhabbar
I6	1198	1199	man sagt, gute Firmen setzen sich durch, ist aber leider nicht immer so
I6	1199	1202	gerade in USA setzen sich manchmal Dinge durch, die langfristig nicht tragbar sind
I6	1511	1515	man kann in einem fließenden Fluss kein festes Gebäude errichten und eine

			Ideologie hineinsetzen
I6	1517	1518	unterwegs zu sein, heißt sich ständig neu zu verwurzeln
I6	159	160	positive Fehlerkultur ist ein Schatz
I8	887		Gott sei Dank ist neue Generation anders
I8	903		Verstehen wollen ist produktiv
I8	1123	1125	schwierig, Gesundheitswesen nur über Zahlen zu managen
I8	1148	1149	ein Unternehmen muss Gewinn abwerfen
I8	1149	1152	wenn UN staatlich subventioniert ist, gibt es keine Berechtigung mit Steuergeldern großzügig umzugehen
I8	1219	1221	es ist sicher, dass Bewusstsein des Menschen sich entwickelt
I8	1438	1443	man sollte sich selbst gut kennen
I9	251	252	so wenig wie möglich in Strategie-Arbeit im Unternehmen einmischen
I9	728	729	Geld ist zu Produkt und erstrebenswertem Ziel geworden - Grundmangel in unserem System
I10	280	287	vorwärtsgewandtes Arbeiten
I10	1093		glaubt nicht an unendliches Wachstum
I10	1095		Prozesse sind irgendwann voll optimiert, irgendwo ist Ende
I10	1098	1103	Vision, dass Menschheit wegkommt von Wachstum, hin zu wieder intensiverer Nutzung von Dingen
I10	1102	1103	weniger ist mehr
I10	1103	1105	hofft auf intensivere Prozesse und gut gestaltete Produkte statt Maximierung

Gesellschaft

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	530	531	Sabbatjahr ist Zeitgeist
I2	1114	1116	wenn die Welt aus den Fugen gerät muss etwas Neues passieren
I2	1127	1132	im technischen Bereich verdienen die Mitarbeiter sehr gut, haben alles zur Verfügung, um Entwicklung zu fördern
I2	1132	1133	im Bildungsbereich ist Frühkapitalismus
I2	1133	1134	wer Geld hat, kann sich Bildung leisten, wer keines hat, der hat Pech
I2	1136	1139	Glaube an Selbstverantwortung zu propagieren ist realitätsfern
I2	1145	1147	Kosten, Löhne, Produktionsbedingungen und Produktauswahl hängen zusammen
I2	1178	1180	bei Führung geht es auch um Gesellschaft und politische Führung und nicht nur um den Betrieb
I2	1181	1182	es geht bei Führung auch um Behörden und Organisationsformen
I2	1182	1183	man muss Führung breiter denken
I2	1119	1120	nur führende Menschen können Wandel einer Gesellschaft mitbewegen
I2	1075	1078	gesellschaftlich katastrophal, wenn Geld nur abgeschöpft und nicht investiert wird

I4	741	743	jemand ohne Kenntnisse und ohne Führerschein ist froh über einen einfachen Job
I4	749	750	high potentials mit guten Abschlüssen, gut ausgebildet, können Sprachen, waren im Ausland, haben gute Abschlüsse
I6	102	104	wenn soziale Strukturen wie Vereine wegbrechen, bleibt nur noch braune Soße übrig
I6	517	521	Abwertung in der öffentlichen Meinung von Erziehern und Pflegern führt zur Unterbewertung der Führung und wenig Professionalität in diesem Bereich
I6	526		gegenseitige Abwertung zwischen Sozial- und Wirtschaftsbereich
I6	568	569	für gesellschaftlich GROßE FRAGEN in der Politik et cetera, eine ganz platte Lösung
I6	1042	1043	Metapher für gesellschaftliche Entwicklung: junge taffe Frauen finden keine Männer mehr
I6	1051	1052	im Sozialbereich stabile Konfiguration Männer und Frauen, die sich auf 30h herunterfahren
I6	1054	1057	Interessen der Gesellschaft gehen immer weiter auseinander
I6	1075	1077	Welt wächst symbolisch durch Kommunikationsmöglichkeiten zusammen
I6	1079		Leute denken nicht global
I6	1089	1091	Globalität macht Angst
I7	761		Work Life Balance
I8	971	974	keine homogene Jugend, viele fallen durch das Netz
I8	974	978	high potentials mit beeindruckender Vita
I8	982	988	subjektiver Eindruck, dass es eine wachsende Spaltung zwischen Gewinnern und Verlierern der Gesellschaft gibt
I8	989	994	Spannung zwischen Verlierern des Systems und Weltbürgern mit hoher Medienkompetenz
I9	581	583	machen brauchen nur Dach über dem Kopf, verdienen nicht so viel aber es passt
I9	584	585	manche möchten etwas das nicht jeder kann und im Team arbeiten
I9	589	590	für manche ist Entwicklung Hauptantreiber
I9	590	593	manche stellen sich Sinnfragen
I9	714	718	es scheint, als ob bei vielen das Leben so sinnentleert ist und so wenig soziale Kontakte bietet, dass es immer das Neueste und Größte sein muss
I9	723		finanzieller Erfolg ist in und bedeutet alles
I9	724	726	wir nähern uns Turbokapitalismus, den die meisten nicht beherrschen
I9	737	739	extreme, sehr schnell wachsende Zweiteilung in der Gesellschaft
I9	740	742	gibt junge Menschen, die gar nicht mehr arbeiten müssen, weil Erbschaften und Einkommen der Eltern so hoch sind

Menschenbild

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	794	795	beste Leistung bei positiver Arbeitskultur
I1	1011	1012	man zeigt sich als Mensch, wenn man Fehler zugibt
I1	862	865	Unerklärbarkeit des Verhaltens von Menschen in Gruppen
I1	879	880	Menschen verhalten sich nicht immer logisch
I1	503		menschenorientierte Grundhaltung ist ihm wichtig
I2	1116	1113	Arbeit mit Erwachsenen
I2	1116	1117	Mensch ist fehlbar
I2	634	635	Menschen als Teil eines Prozesses unersetzlich
I2	758		Menschenbild als Maschine scheitert
I3	224	225	Stärkenorientierung
I3	249	251	kann auf jeden Menschen liebevollen Blick werfen
I4	443	445	jeder darf sein, wie er ist
I4	443		gesundes Menschenbild
I5	984	988	Stärkenorientierung
I5	468	469	jeder Mensch weiß intuitiv aus dem Bauch heraus, worin er gut ist und worin nicht
I6	709	710	Stärkenorientierung
I6	1549	1550	Mensch nicht konditionierbar oder dressierbar
I6	288	290	hinter jeder Funktion steht ein Mensch
I6	1540	1541	Menschenbild der humanistischen Psychologie
I6	1558	1560	ich bin auch meine Beziehungen, meine Geschichte, meine Freunde und umgedreht
I8	1067	1068	geht davon aus, dass jeder irgendeine Kompetenz hat
I8	1407		Menschen sind vollständige Systeme, die sich entwickeln
I8	1410	1411	jeder Mensch ist motiviert
I9	432		Stärkenorientierung
I9	404		Menschen sind von Natur aus motiviert
I9	418		jeder hat originär von Natur aus angelegtes, unterschiedliches Talente-Set
I9	617	619	jeder hat andere Grundmotivation
I10	442	447	Haltung gegenüber Leuten ist wichtig
I10	451	452	jeder Mensch hat gute Gründe für sein Handeln
I10	458		niemandem Bössigkeiten unterstellen
I10	1174	1178	Menschen wollen sich entwickeln
I10	1111		alle Menschen gleiche Probleme, egal welcher Beruf

Werte

Fall	Zeile	Zeile bis	1. Reduktion
I1	335		Gewalt ist keine Lösung
I1	872	875	Coach sieht sich selbst als Planer
I1	170		Mut
I1	462		direkte Art
I1	498	499	Kommunikation und Motivation
I1	520		Work-Life-Balance
I1	528		Ausruhen
I1	559		Freiraum
I1	578		Klarheit
I1	805	806	Verbindung Spaß und Produktivität
I2	855	857	Zielstrebigkeit und Selbstkenntnis
I2	779	788	Achtung des Menschen
I2	355	356	authentisch sein
I2	336	338	positive Grundüberzeugung zu Führung
I2	349	350	Wertschätzende Grundhaltung
I2	1116	1118	in Unterschiedlichkeit existieren können
I2	1118	1119	alle sollten eine Existenzgrundlage haben
I3	41	42	hat gerne Wirkung
I3	251	252	berät niemanden, wie man an jemandem Rache übt
I3	425	426	Führungsvorstellung von Auftraggeber und Coach sollten mindestens "passfähig" sein
I4	638	639	Unterschiedlichkeit der Menschen ist gut und macht Spaß
I4	656	659	Individualität
I5	695	698	Balance und Lebensqualität der jungen Generation
I5	422	423	nur beraten, was eigenen Werten entspricht
I5	424	425	ehrliches Feedback, auch bei unangenehmen Themen
I5	428	429	alles klar und konsequent auf Augenhöhe ansprechen
I5	856	857	ist ein sehr strukturierter, stringenter Typ
I6	290	292	etwas Gutes auf seine Weise tun und dabei selbst gut leben
I6	1062	1063	Unterschiede sind gut
I6	1509	1511	Spiritualität heißt eine geistige Heimat zu finden
I6	1518	1519	Liebe finden durch Veränderung
I6	6	7	geht gern über Grenzen
I6	299	301	Individualität
I6	307	308	Autonomie und Selbstbestimmung
I6	309	310	Respekt vor Entscheidungen der anderen
I6	311		Wertschätzung, auch für das, was jemand anders macht
I6	315		was ist darf sein, dann kann es sich verändern
I6	1125		braucht Kontakt

I6	1061	1062	Unterschiede in der Gesellschaft als Ressource begreifen
I8	14	15	Arbeit soll gut sein
I8	16	17	Arbeit soll Freude machen
I8	302	304	ist noch nie mit ihren Wertvorstellungen mit Auftraggeber in Konflikt gekommen, aber prinzipiell wäre das möglich
I9	248	249	jeder muss seine eigene Moral leben und seine eigenen Werte definieren
I9	250		haut niemanden in die Pfanne
I9	280		dazulernen
I10	15		schiebt immer Dinge an
I10	255	261	Unerschrockenheit
I10	274		Neutralität
I10	274		bewertet nicht Verhalten von Einzelnen
I10	350	353	ehrlich und transparent
I10	420	421	rational

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bayreuth, den 27. April 2017

Lisa Tochtenhagen